

REDLINE | VERLAG

John Rossman

Mach's wie **amazon**

MIT 50 1/2 IDEEN ZUM DIGITALEN
VORREITER WERDEN



Insiderwissen aus einem der größten Konzerne der Welt

John Rossman

Mach's wie **Amazon**

**MIT 50 ½ IDEEN ZUM DIGITALEN
VORREITER WERDEN**

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://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2020

© 2020 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe by John Rossman

Die englische Originalausgabe erschien 2019 bei McGraw-Hill Education unter dem Titel *Think like Amazon: 50 1/2 ideas to become a digital leader*.

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: Bärbel Knill, Landsberg am Lech

Redaktion: Karla Seedorf, Bischberg

Umschlaggestaltung: Marc T. Fischer, München

Umschlagabbildung: Shutterstock: Papptextur Von arigato und Stack of Amazon Prime parcels over white background von Shawn Hempel.

Satz: Daniel Förster, Belgern

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-796-6

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-223-2

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-224-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

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

Inhalt

»Was würde Jeff tun?«	9
-----------------------	---

TEIL I

KULTUR	15
---------------	----

Idee 1	Stellen Sie die Uhr auf null	16
Idee 2	Söldner oder Missionar – was treibt Sie an?	23
Idee 3	Nach vorne schauen und alles zurück auf Day One	29
Idee 4	»Obsession« ist noch mal anders	36
Idee 5	Nicht abnicken, um Ruhe zu haben	41
Idee 6	Liefern Sie Ergebnisse	46
Idee 7	Jeder ist ein Unternehmer	51
Idee 8	Meiden Sie Country Clubs	54
Idee 9	Lassen Sie den Elefanten tanzen	58
Idee 10	Sie sind der Chief Product Officer	64
Idee 11	Haben Sie ein dickes Fell?	68
Idee 12	Gemeinsam zum »Ja«	74
Idee 13	Sprengen Sie das Organigramm	78
Idee 14	Die Innovationsspiele	83
Idee 15	Der Tür-Schreibtisch	89

TEIL II

STRATEGIE	93
------------------	----

Idee 16	Einführung in die »Mission Impossible«	94
Idee 17	Experimentieren, scheitern, wieder aufstehen, wiederholen	101

Idee 18	Wollen Sie eine Plattform sein?	111
Idee 19	Doch, Sie sind ein Technologieunternehmen!	115
Idee 20	Pizza für alle!	120
Idee 21	Sagen Sie niemals nie	125
Idee 22	Relentless.com	130
Idee 23	Other People's Work	138
Idee 24	Die Magie der Forcing Functions	144
Idee 25	Was ist Ihr Schwungrad?	151
Idee 26	Warum geht das nicht einfacher?	157
Idee 27	Verleihen Sie den Kunden Superkräfte	165
Idee 28	Denken Sie anders	170
Idee 29	Launch and Learn	175
Idee 30	Hüten Sie Ihr Betriebssystem wie Ihren Augapfel ..	183

TEIL III

GESCHÄFTSMODELL UND TECHNOLOGIE ..	189	
Idee 31	Lügen, nichts als Lügen – und Kennzahlen	190
Idee 32	Prozess versus Bürokratie	198
Idee 33	Machen Sie Ihre Rechenaufgaben	205
Idee 34	Auf die Kundenerfahrung kommt es an	211
Idee 35	Haben Sie eine Just-walk-out-Technologie?	218
Idee 36	Die Zeit der Sicherheitsabteilung ist vorbei	226
Idee 37	OP1 – der anstrengende Prozess des Planens	232
Idee 38	Strategische Personalbedarfsplanung	238
Idee 39	Die Architektur ist die Geschäftsstrategie	242
Idee 40	Die richtigen Fragen	253
Idee 41	Wenn Künstliche Intelligenz nicht mehr künstlich ist	258

TEIL IV

ANSATZ UND AUSFÜHRUNG	263
Idee 42 Türen in zwei Richtungen	264
Idee 43 Legen Sie die Messlatte höher	270
Idee 44 Storytelling mit Narrativen Memos	278
Idee 45 Die zukünftige Pressemeldung	287
Idee 46 FAQs	293
Idee 47 Schreiben Sie die Bedienungsanleitung	310
Idee 48 Man ist, was man isst	315
Idee 49 Finanzen für Dummies	320
Idee 50 Das letzte Wort zur Unternehmens-Digitalisierung	326
Idee 50½ Prinzipien sind nicht nur Postersprüche	331
Über den Autor	339
Stimmen über John Rossman und <i>Mach's wie Amazon</i>	340
Anmerkungen	346
Stichwortverzeichnis	356

»Was würde Jeff tun?«

In den 1990ern tauchte in den USA das Akronym »WWJD« – »What would Jesus do?« – auf Aufklebern und T-Shirts auf. Varianten davon ließen nicht lange auf sich warten. Wissenschaftler fragten: »Was würde Darwin tun?«, Fans der Rockgruppe »The Grateful Dead« fragten: »Was würde Jerry tun?«* Das ging immer so weiter, einmal sah ich sogar einen Aufkleber, auf dem stand: »Was würde Atticus Finch tun?«** Sie verstehen, was ich meine.

In den letzten fünf Jahren haben sich meine Kunden und die Leser meiner beiden vorherigen Bücher immer wieder ihre eigene Version dieser Frage gestellt, nämlich: »Was würde Jeff tun?« Wenn man mir diese Frage stellt, ist damit meist so etwas gemeint wie: »Was heißt eigentlich ›digital‹?«, »Wie schütze ich meine Firma vor Disruption?«, »Wird Amazon in unsere Branche oder in unseren Bereich eindringen?«, »Wie bringt Amazon solche Ergebnisse zustande?«, »Würde Amazon mich als Partner wollen?«, »Würde Amazon unser Unternehmen kaufen wollen?«, »Wie kann ich meine Shopping-Funktionen so einfach gestalten wie bei Amazon?« Es gibt Hunderte Fragen in dieser Richtung, aber alle können am Ende zu der einen Frage eingedampft werden: »*Was würde Jeff tun?*«

Wieso glaube ich eigentlich, ich könnte auch nur eine dieser Fragen beantworten? Wieso glaube ich eigentlich, ich könne ein Buch

* Jerry Garcia, Frontmann der »Grateful Dead«, Anm. d. Übers.

** Fiktive Figur aus dem Roman *Wer die Nachtigall stört* (erschieden 1960) von Harper Lee, Anm. d. Übers.

schreiben, in dem 50 ½ Ideen stehen, um im digitalen Zeitalter zu bestehen? Seit ich Amazon Ende 2005 verließ, habe ich meinen Kunden in vielen verschiedenen Branchen solche Fragen beantwortet, mit den unterschiedlichsten Zielrichtungen und für die unterschiedlichsten Bedingungen. Um die Frage »Was würde Jeff tun?« beantworten zu können, muss man nur die Muster erkennen: Jeff Bezos und Amazon haben eine auffallend konsistente Art, sich Herausforderungen zu stellen, Geschäfte zu führen und mit Technologie umzugehen, neuen Ideen und Märkten zu begegnen und mit Wachstum umzugehen.

Mit anderen Worten, es gibt ein Playbook oder System mit Überzeugungen und Handlungsmustern dafür, wie man dort Ergebnisse erzielt und über das eigene Unternehmen denkt. Wenn Sie einmal darauf achten, werden Sie ebenfalls herausfinden, wie man denkt wie Amazon.

Unter den vielen Szenarien und Beispielen in diesem Buch finden Sie vielleicht nicht die direkte Antwort auf Ihre spezielle Frage. Aber wenn Sie Jeffs grundsätzliche Sicht auf die Welt verstehen, können Sie ein Stück weit seine Einsichten und Prinzipien auf Ihre Situation übertragen.

Der beste Angriff ist noch mehr Angriff

Warum werden in den kommenden zehn Jahren 80 Prozent der Fortune-1000-Unternehmen durch andere ersetzt sein? Warum droht Unternehmen die Disruption? Auch wenn ich damit riskiere, eine allzu simple Antwort auf eine komplexe Frage zu geben, lautet meine Antwort: Erstens, weil Unternehmen sich zu sehr verlassen auf ihre Art zu denken, auf ihre Muster und Ansätze; und zweitens, sich zu verändern ist wirklich schwierig. »Transformation« hört sich gut an, aber in Wahrheit ist dieses Konzept unglaublich schwer zu fassen. In den meisten Fällen manifestiert sich diese großartige Vorstellung von Organisations- und Geschäftsrevitalisierung lediglich in ein paar kurzfristigen Projekten und Bemühungen, anstatt dauerhafte Veränderung oder langfristige Werte zu schaffen.

»Unternehmen haben eine kurze Lebensdauer, und Amazon wird eines Tages Opfer von Disruption werden«, sagte Bezos 2013 in einem Interview. »Ich mache mir darüber keine Sorgen, denn ich weiß, dass es unvermeidlich ist. Unternehmen kommen und gehen. Unternehmen, die die glanzvollsten und wichtigsten einer Ära sind. Aber wenn man ein paar Jahrzehnte abwartet, sind sie weg. Mir wäre es lieber, dass es [die Disruption von Amazon] passiert, wenn ich schon tot bin.«¹

Unternehmen, die sich nicht über ihre alten Modelle und vergangenen Erfolge definieren, bewahren ihr Potenzial, Marktführer zu bleiben, sie bestimmen die kommende Ära und sind in der Lage, sich im Laufe dieser turbulenten Zeiten zu wandeln und zu wachsen. Dieses Potenzial zu pflegen und zu erhalten erfordert eine geistige Agilität von Weltklasse. Anstatt sich also auf laufenden Geschäften auszuruhen, die nach wie vor wachsen, oder zu versuchen, die Profitabilität nach oben zu treiben, investiert Amazon heute in Initiativen, die sich jahrelang nicht auszahlen werden, wenn überhaupt jemals.

Die Akquisition von PillPack durch Amazon im Juni 2018 ist ein Beispiel dafür, dass »noch mehr Angriff der beste Angriff« ist. PillPack liefert dem Kunden genau dosierte Medikamente an die Haustür und schafft so einen kundenzentrierten Ansatz sowohl im Abpacken als auch in der Auslieferung. Wer auf viele Medikamente angewiesen ist und entweder nicht zur Apotheke gehen will oder es physisch nicht kann, für den ist PillPack eine enorme Verbesserung gegenüber den anderen Apotheken. Amazon muss jetzt nicht in den Gesundheitsmarkt einsteigen, aber sie machen diesen relativ kleinen Schritt und tasten sich vor in diese Branche. Sie finden heraus, wie man das Potenzial von PillPack ausbauen kann und welche gesetzlichen Vorgaben es für die Auslieferung pharmazeutischer Produkte gibt (Potenzial für Apotheken in Whole Foods-Filialen?). All dies ist Teil einer Gesamtstrategie mit vielen Nischen und Geschäftsmodellen.

Warum soll ich »wie Amazon denken«?

Amazon Web Services, AWS, ist das größte cloudbasierte On-Demand-Unternehmen. Es war außerdem das erste. Dieses Geschäftsmodell ergab sich jedoch nicht aus einer disruptiven Strategie der Zerstörung, indem es dem traditionellen Modell von Hard- und Software sowie Lizenzen ein Ende setzte. Diese Strategie kam erst später hinzu. Dieses Geschäftsmodell entsprang der Notwendigkeit des Handelsunternehmens Amazon, die Infrastruktur seiner Datenverarbeitung anzupassen.

Und so kam es dazu: Während der Urlaubssaison 2003 hatten wir Probleme mit der Zuverlässigkeit der Website, und das in der betriebssamsten und wichtigsten Zeit des Jahres. Nicht gut. Nachdem wir uns durch diese Urlaubszeit irgendwie durchgewurstelt hatten, wurde unverzüglich eine Taskforce gebildet, die sich um Skalierung und Zuverlässigkeit der Website kümmerte. Dieses Team beschloss, die Infrastruktur der Datenverarbeitung zu zentralisieren. Wir sollten interne Kunden bedienen. Dann stellte man fest, dass von internen Kunden keine Nachfrage ausgeht, sondern nur von externen Kunden. Daraus folgte die Anweisung, die Infrastruktur umzukehren und diese den externen Kunden anzubieten. Schon bald stellen wir fest, dass die Entwickler die On-Demand-Möglichkeiten liebten. Und ganz nebenbei hatte sich so die Strategie von AWS entwickelt.

Überlegen Sie einmal, in wie vielen Geschäftsbereichen Amazon heute tätig ist: Handel in nahezu jeder vorstellbaren Kategorie, an jedem Markt, Cloud-Technologie, Film- und Fernsehproduktion, Verlagswesen, Smart Speaker, Geräte wie Echo, Kindle oder Türklingeln, Logistik und Supply Chain, Lebensmittel, über 80 Handelsmarken und Gesundheitswesen. Amazon ist ein Unternehmenskonglomerat, das stolz von sich behaupten kann, unternehmerisch, kundenzentriert und wenig bürokratisch zu sein. Jeder seiner Geschäftsbereiche verfügt über externe Kunden und könnte vom Konzept her ein eigenständiges Unternehmen sein, das andere Amazon-Einheiten bedient, ebenso wie andere Unternehmen und Kunden. Amazon schafft das, ohne sich in unzählige Bürokratieschichten zu verzetteln, vor allem aufgrund seiner

Leadership-Prinzipien – und der vielen Ideen, die wir in diesem Buch betrachten werden.

Natürlich dreht sich das »Amazon-Denken« nicht nur um Innovation. Das Ganze wird von einem fanatischen operativen Bereich von Weltklasse unterstützt. Relentless.com (*dt.: unermüdlich, Anm. d. Übers.*) war der Name, den Bezos für sein Start-up registriert hatte, und die Web-Adresse führt noch immer zu Amazon.com. Unermüdlich ist Amazons Haltung gegenüber hervorragenden operativen Prozessen. Amazon ist eines von fünf Unternehmen, das das Forschungs- und Beratungsunternehmen Gartner als »Meister« in Supply Chain Operations anführt. Gartner erläutert, Amazon sei ein »bimodales« Supply-Chain-Unternehmen, einzigartig in seiner Fähigkeit, sich sowohl neuen Geschäftsmodellen anzupassen als auch Innovationen zu entwickeln. 2016 hatte Amazon allein im Bereich Supply Chain über 80 Patente vorzuweisen!²

Die Fähigkeit, sowohl in Weltklasse-Manier zu arbeiten als auch ein systematischer Innovator zu sein, der mit Leidenschaft seine Kunden bedient – ist das nicht genau das, was jeder CEO will? Genau deshalb ist es so wichtig, »wie Amazon zu denken«.

Wie man *Mach's wie Amazon* lesen sollte

Ich habe in dieses Buch 50 ½ Ideen gepackt. Ich glaube nicht so sehr an massive Transformationsprogramme. Der Weg der Digitalisierung führt sowohl über Veränderung im Unternehmen als auch über Veränderung des Einzelnen. Sie müssen Ihren eigenen Weg entwickeln, Veränderungen mit Methode angehen und neue Verhaltensweisen entwickeln. Gleichzeitig müssen Sie geduldig sein und ein Gefühl der Dringlichkeit haben. Sie müssen bereit sein, das Beste aus sich selbst und Ihrer Organisation herauszuholen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, *Mach's wie Amazon* zu lesen. Lesen Sie es von Anfang bis Ende. Oder springen Sie zu verschiedenen Stellen im Buch. Oder Sie lesen es als Führungskraft und bringen die Ideen daraus in Ihr Team ein, wo sie gebraucht werden. Noch besser:

Fördern Sie das Teambuilding, indem Sie dieses Buch in Ihrer Abteilung lesen und ein Jahr lang jede Woche einen Gedanken daraus diskutieren. Oder lesen Sie das ganze Buch in einem Zug durch und diskutieren Sie, welche Gedanken daraus angewandt werden könnten.

Was ich hören will, ist, dass zerfledderte Exemplare von *Mach's wie Amazon* tiefgehende Gespräche und wichtige Gedanken bei Ihnen ausgelöst haben, dass es Ihnen und Ihrem Team dabei geholfen hat, sich auf neue Art dem Wettbewerb zu stellen, und dass es Ihnen Spaß gemacht hat. Machen Sie sich aber immer bewusst: Dies ist eine Sammlung von Ideen, kein Masterplan für eine Strategie oder den Wandlungsprozess. Den müssen Sie selbst entwickeln, indem Sie die einzigartigen Gegebenheiten Ihrer Situation nutzen, Zwänge und Chancen sowie Ihre eigenen Talente und Ideen.

A light gray thought bubble with a drop shadow, containing the text "TEIL I KULTUR". Below the bubble is a trail of three smaller circles leading to a curved arrow pointing towards the bottom right.

**TEIL I
KULTUR**



Idee

1

Stellen Sie die Uhr auf null – Ihr Weg wird keine Abkürzung und keine gerade Linie sein

»Nicht alle, die wandern, haben sich verirrt.«

– J.R.R. Tolkien

Wenn man einmal die überaus werbewirksamen Schlagzeilen weltweit beiseitelässt – worum geht es eigentlich beim »Wettkampf« der Städte um den Standort für Amazons zweites Hauptquartier? Die Initiative »HQ2« ist einzigartig in der Wirtschaftsgeschichte. Ich nahm an einem Interview des Senders CNBC über die Eigenschaften der verschiedenen Städte teil, die sich um das HQ2 bewarben. Die anderen beiden Diskussionsteilnehmer sprachen darüber, welche Location für die Generation »Selfie« wohl die attraktivste sei, ich argumentierte dagegen, es gehe hier doch vor allem um das Langzeitrisiko von Amazon und darum, wie man es schaffen kann, die besten Technologie-Talente der Welt einzustellen und zu halten. Dass Unternehmen ihr Hauptquartier verlegt haben, hat es schon zuvor gegeben. Boeing hat 2001 seinen Hauptsitz von Seattle nach Chicago verlegt. Einige Zeit danach verlegte GE sein Headquarter von Connecticut nach Boston, Massachusetts. Schon zuvor haben Unternehmen von Städten und Staaten Angebote über Steuervergünstigungen für den Bau eines neuen Standorts

und die Schaffung von Arbeitsplätzen eingeholt. Doch noch nie fand die Kombination von potenziellen Jobs und öffentlich bekannten Angeboten ein solches Echo in den Medien.

Bedenken Sie: Die Stadt, die den Wettlauf um Amazon gewinnt, eringt einen weit wertvolleren Preis als Chicago, als Boeing von Seattle dorthin zog. Das HQ2 stellt eine Investition von 5 Milliarden US-Dollar in Aussicht, 50 000 gut bezahlte Jobs, ein zu erwartendes Wachstum und das sofortige Prestige des weltweit führenden Standorts in digitaler Technologie.

Idee 1: Wenn Sie Ihre Strategie und die Bewertung Ihrer Pläne längerfristig anlegen, sind Sie in der Lage, Investitionen und »Wetten« einzugehen, die anderen Unternehmen nicht möglich sind. Finden Sie heraus, welche langfristigen Risiken und Zwänge für Ihr Unternehmen gelten. Vielleicht finden Sie eine strategische Lösung dafür, wenn Sie sie schon früh angehen.

Welches Problem versucht Amazon denn nun zu lösen? Geht es um die wachsenden Bedenken mancher Fraktionen in Seattle gegen die lokalen Auswirkungen von Amazon? Geht es um die Spannungen mit der Stadt Seattle und dem Staat Washington? Macht man sich bei Amazon Sorgen um das diesige Wetter an der Puget-Sound-Bucht? Warum nimmt man den ganzen Aufwand auf sich?

Die Frage »Was ist Amazons wahre Motivation für den HQ2?« erfordert eine weiterführende Frage: »Was hemmt auf lange Sicht das Wachstum von Amazon?« Ich glaube, genau diese Frage hat man sich bei Amazon gestellt, und die wichtigste Antwort darauf war die Möglichkeit, Talente anzuwerben, in die Region Seattle zu bringen und sie zu halten, besonders Talente von Weltklasse im Bereich Technologie. Seattle ist ein wunderbarer Ort, aber nicht für jeden. Es ist weit entfernt von vielen Orten der Welt, die Zeitverschiebung zum größten Teil von Europa beträgt zehn Stunden, und es liegt nicht zentral im Verhältnis zum Rest

der Vereinigten Staaten. Die Lebenshaltungskosten in Seattle sind explodiert. Laut einem Bericht des *NW Reporter* ist der durchschnittliche Preis für ein Haus in Seattle sprunghaft angestiegen auf 777 000 US-Dollar.¹ Kurz, ein normales Haus in Seattle kostet etwa 100 000 US-Dollar mehr als noch vor einem Jahr.

Zwischen 2015 und 2017 wuchs die Zahl der Mitarbeiter bei Amazon von etwas über 200 000 auf 541 000.² Im Hauptquartier in Seattle schätzt Amazon diese Zahl auf etwa 40 000.³ Und man geht davon aus, dieses schwindelerregende Wachstum beizubehalten oder sogar noch zu beschleunigen (ufff).⁴ Wie werden sie wohl Mitarbeiter anwerben, sie halten und dabei gleichzeitig deren Lebensstandard hoch halten?

Was würden die meisten Manager und Unternehmen unter diesen Umständen tun? Manche würden das Langzeitrisiko gar nicht erst erkennen, das sich wie ein düsterer Eisberg in der Nacht vor ihrer persönlichen Titanic abzeichnet. Viele würden es erkennen und stillschweigend und zurückhaltend nach kurzfristigen Lösungen suchen. Wieso nicht einfach die Dose ans Straßenende hinunterkicken, zur nächsten Generation in der Unternehmensführung? Wieso sollten sie den Aufwand, die schlechte PR und das mühevollen Managen auf sich nehmen, wenn sie sowieso nur fünf oder zehn Jahre lang ihre Position innehaben? Das ist eine gängige Frage in der »Chief«-Abteilung und dem oberen Management.

Das zweite Leadership-Prinzip bei Amazon ist »Ownership« (Unternehmertum), und es besagt, dass Führungskräfte bei Amazon niemals langfristige Werte für kurzfristige Ergebnisse opfern. Beim HQ2 geht es genau um dieses langfristige Denken, darum, ein Thema durch eine Herangehensweise anzupacken, die viele weitere Vorteile mit sich bringt – anstatt zu warten, bis die Steuerungsmöglichkeiten auf null zurückgegangen sind. Bei solchen langfristigen Problembereichen des Unternehmens kickt man die Dose eben nicht ans Straßenende.

Die Leadership-Prinzipien von Amazon

Amazon hat 14 Leadership-Prinzipien. Als ich bei Amazon war, waren sie noch kein formaler Regelkatalog, sondern wir sprachen jeden Tag darüber und wandten sie an, wenn wir Entscheidungen trafen. Irgendwann nachdem ich 2005 gegangen war, wurden die Leadership-Prinzipien festgeschrieben. Die LPs (Leadership Principles), wie sie intern genannt werden, spielen eine zentrale Rolle bei Amazon, denn sie sorgen für eine gleichmäßige Verteilung von Schnelligkeit, Verantwortung, Risiko und Ergebnisorientierung. Man muss aufpassen, dass man sich nicht zu stark auf nur ein Leadership-Prinzip stützt und die anderen vernachlässigt, und man muss sie mit Bedacht anwenden.

1. Customer Obsession – 100 Prozent kundenorientiert
2. Ownership – Unternehmertum: Verantwortung übernehmen
3. Invent and Simplify – Erfinden und Vereinfachen
4. Are Right, A Lot – die richtige Entscheidung treffen
5. Learn and Be Curious – neugierig bleiben und stetig Neues lernen
6. Hire and Develop the Best – die besten Mitarbeiter einstellen und weiterentwickeln
7. Insist on the Highest Standards – höchste Maßstäbe anlegen
8. Think Big – in großen Dimensionen denken
9. Bias for Action – aktiv handeln
10. Frugality – Kostenbewusstsein/gezielter Einsatz von Ressourcen
11. Earn Trust – Vertrauen aufbauen und verdienen
12. Dive Deep – Dingen auf den Grund gehen
13. Have Backbone, Disagree and Commit – Uneinigkeit klar kommunizieren und dennoch gemeinsame Entscheidungen unterstützen
14. Deliver Results – Ergebnisse liefern⁵

Jeff Bezos beurteilt Dinge in einem Zeitrahmen, der es ihm ermöglicht, langfristig zu investieren. Manchmal wirklich langfristig. Es ist allgemein bekannt, dass Bezos enge Beziehungen zu einer Stiftung namens The Long Now Foundation pflegt.

Diese Stiftung beschäftigt sich mit dem immer kurzfristigeren Blickfeld der Gesellschaft. Auf einem Grundstück im Westen von Texas, das Bezos gehört, haben sie eine Uhr gebaut, die einmal im Jahr tickt. Der Jahrhundertzeiger bewegt sich alle 100 Jahre weiter und der Kuckuck kommt nur jedes Jahrtausend heraus, und das die kommenden 10 000 Jahre lang.

Man muss nicht extra betonen, dass Jeff Symbole liebt. Die 10 000-Jahr-Uhr steht als Symbol für seinen Willen, immer groß zu denken und auf lange Sicht zu planen – als Unternehmen, als Kultur und als Welt.

»Wenn alles, was Sie tun, bis zu einem Horizont von drei Jahren funktionieren muss, dann stehen Sie im Wettbewerb mit sehr vielen anderen. Aber wenn Sie bereit sind, auf einen Siebenjahreshorizont hin zu investieren, haben Sie nur noch einen Bruchteil der Wettbewerber, weil nur sehr wenige Unternehmen bereit sind, das zu tun. Wenn Sie einfach bloß den Zeitrahmen ausdehnen, können Sie Dinge in Angriff nehmen, die Sie sonst nie angehen könnten. Wir bei Amazon möchten, dass etwas in fünf bis sieben Jahren funktioniert. Wir sind bereit, den Samen zu legen und ihn wachsen zu lassen – und wir sind sehr hartnäckig.«

– Jeff Bezos⁶

Was ist ein digitales Unternehmen?

Wie kann man dies nun auf Ihre Digitalisierungsstrategie und den Wettbewerb im digitalen Zeitalter anwenden? Dazu müssen wir erst einmal die Frage beantworten: »Was ist digital?«

Die meisten Organisationen stehen unter dem Druck, innovativ und digital zu sein. Deshalb gehe ich meist von dieser grundlegenden Frage aus. Was heißt es nun also, »ein digitales Unternehmen zu sein«? In vielen Unternehmen glaubt man, es gehe hier um Investitionen in mobile Kommunikationswege, mobile Geräte und E-Commerce. Andere sind der Meinung, es gehe dabei um Cloud-Technologie, um On-Demand-Fähigkeit und APIs. Das sind zwar alles wichtige Hilfsmittel, aber das allein heißt noch *nicht*, dass man ein digitales Unternehmen ist.

Bei näherer Betrachtung bedeutet digital sein zwei Dinge: Schnelligkeit und Agilität – gegenüber Ihren Kunden und dem Markt sowie bei der Arbeit innerhalb des Unternehmens. Genauer gesagt, Schnelligkeit und Agilität, verpackt in neue Geschäftsmodelle, Innovation und das Sammeln und Nutzen von bedeutend mehr Daten. Schnelligkeit zeichnet sich aus durch ein sehr präzises und wiederholtes Vorgehen. Damit ist eine äußerst effiziente und präzise Bewegung in eine bestimmte Richtung gemeint. Operative Exzellenz bei der Datenskalierung ist das unternehmerische Äquivalent zu Schnelligkeit.

Agilität hingegen ist die Fähigkeit, Schlüsselfaktoren, Indikatoren und Marktverschiebungen wahrzunehmen und schnell Veränderungen und Anpassungen vorzunehmen. Die Agilität ist der Motor für die Innovation in Ihrem Unternehmen, die Fähigkeit, Veränderung im Kleinen und im Großen zu bewirken. Die DNA von Amazon ist von diesen beiden Eigenschaften bestimmt – Schnelligkeit und Agilität. Aber wie kriegen sie es hin, gleichzeitig im operativen Bereich und der Datenskalierung auf Weltklasse-Niveau zu sein und dabei Jahr für Jahr systematisch innovativ zu sein? Und das geschieht ja nicht nur einmal oder zufällig. Für die meisten Organisationen wäre das wie Kettensägen jonglieren auf Schlittschuhen. Doch Amazon hat sein weltbestes System aus Schnelligkeit und Agilität geschaffen, indem sie viele der Ideen genutzt haben, die in diesem Buch vorgestellt werden und in ihren Leadership-Prinzipien geschrieben stehen. Wenn Ihr Unternehmen ein digitales Unternehmen werden soll, müssen Sie diese Eigenschaften in Ihrem Unternehmen aufbauen und auf andere Weise im Wettbewerb antreten.

Auf lange Sicht

Diese Eigenschaften in Ihrer eigenen Organisation zu entwickeln ist kein einzelnes Projekt. Es ist schwierig, einen maßgeschneiderten Weg zu entwickeln, die Ergebnisse zu prognostizieren, und es wird alles schwer vorherzusagen sein. Aber Sie müssen glauben – an die transformativen Kräfte von Daten, Technologie, Innovation und an das Streben nach Perfektion – angewandt in jedem Arbeitsbereich.

Wenn Sie Erfolg haben wollen, ist es lebenswichtig, langfristig zu planen. Ständige übers Knie gebrochene Aktionen im Quartalsdenken, wie sie für die meisten amerikanischen Unternehmen typisch sind, sind nicht nur ineffizient, sie sind sogar toxisch für Ihre Kultur. Machen Sie sich frei von diesem Denken! Wenn Sie die Digitalisierung für eine kurzfristige Maßnahme halten oder glauben, innerhalb kürzester Zeit einen Nutzen davon zu haben und entsprechende Ergebnisse zu bekommen, dann haben Sie nicht verstanden, welchen Weg Sie hier eingeschlagen haben, und dann haben Sie auch nicht die Geduld und den Rückhalt, ihn so lange zu gehen, bis er Früchte trägt.

Wir starten unsere Entwicklung zu Schnelligkeit und Agilität, indem wir über Kundenobsession sprechen. Damit hat Amazon nämlich auch angefangen.

Kernfragen

1. Welche Langzeitrisiken bestehen für Ihre Branche und Ihr Unternehmen?
2. Was bedeutet der Begriff »digitales Unternehmen« für Sie?
3. Wird diese Definition auf der Führungsebene Ihres Unternehmens ebenfalls vertreten, und ist sie die Grundlage für die Strategie?



Idee

2

Söldner oder Missionar – was treibt Sie an? – Entwickeln Sie eine strategische und authentische Obsession

*»Der Mensch ist so gemacht, dass, wenn seine Seele für
irgendetwas brennt, nichts mehr unmöglich ist.«*

– Jean de La Fontaine

In der ersten Klasse hatte ich einen Freund, der wusste, dass er Chirurg werden wollte. Nicht nur Arzt, nein, Chirurg. Und er wurde einer. Ich war immer neidisch auf die Sicherheit und Klarheit, mit der er seine Mission verfolgte. Wie schafft man Leidenschaft und entwickelt eine Mission, wenn der Weg nicht von vornherein klar ist? Diese Frage habe ich mir selbst gestellt, und ich stelle sie Führungskräften. Ich sage ihnen dann, vielleicht besteht die Kunst der Mitarbeiterführung darin, die Leidenschaft jedes Einzelnen zu entdecken und Wege zu finden, die Stärke jedes Einzelnen für die Mission der Organisation einzusetzen und Wert daraus zu schöpfen.

Idee 2: Durststrecken werden Sie überstehen, wenn Sie mit Leidenschaft hinter der Sache und dem Kunden stehen. Beständige Kommunikation der Unternehmensmission wird die »mäßig interessierte« Mehrheit der Angestellten in den meisten Organisationen abholen und sie zu Fans Ihres Unternehmens machen, für den Erfolg und für die Mission.

Es ist schon in Ordnung, andere Prioritäten zu haben, wie die Möglichkeit, persönliche Leidenschaften zu verfolgen, Macht und Einfluss zu gewinnen oder finanzielle Sicherheit. Für viele Geschäftsmodelle, berufliche Laufbahnen und Lebensentwürfe sind diese Dinge wohl der Beweis für den Erfolg. Wenn ich auf meine eigene Laufbahn zurückblicke, wird klar, dass mein Hauptinteresse darin bestand, die Unternehmensleistung durch drei Ansätze zu verbessern:

1. Effizienz, das heißt, Prozesse schaffen, die mit weniger Kosten bessere Qualität erzeugen,
2. Integration von Prozessen, Daten, Systemen und Ökosystemen, um nahtloses Arbeiten zu ermöglichen, und
3. das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle und Fähigkeiten, durch die sich das Unternehmen im Wettbewerb abhebt.

Ein Kollege von mir definierte einmal einen *Söldner* als jemanden, der funktioniere wie ein Münzautomat. Damit meinte er, das Einzige, was Söldner interessiere, sei Geld. Das ist ein Stück weit negativ besetzt. Wenn Sie eine starke Kultur aufbauen wollen, suchen Sie sich dazu wahrscheinlich nicht einen Haufen Söldner.

Letztlich sind finanzieller Gewinn und Verkauf Ergebniszahlen. Als Führungskraft haben Sie keine direkte Kontrolle darüber. Sie sind das Ergebnis von vielen anderen Dingen, die Sie tun. Was Sie aber sehr wohl unter Kontrolle haben, ist der Input. Um in der digitalen Wirtschaft erfolgreich zu sein, müssen Sie eng verbunden sein mit Ihren Kunden und Usern, denn hier liegt das Wissen.

Bei aller Fairness wird Erfolg doch primär in finanziellen Ergebnissen gemessen. Shareholder mögen Söldner oft, weil ein Team aus Söldnern mal schnell einen kurzfristigen Gewinn einfahren kann. Es ist also vielleicht gar nicht so schlecht, Angestellte zu haben, die einen gewissen Söldneranteil in sich tragen. Man könnte eine Art Hybrid schaffen. Dabei ist es nur wichtig, sicherzustellen, dass Ihr Söldner auch ein Patriot ist. Und was ist ein Patriot?

Mitarbeiter zu Patrioten machen

Jeff spricht viel davon, dass Teams, die eine Mission haben, bessere Produkte herstellen. Das ist ja ganz toll, aber was heißt das nun, eine Mission haben?

Kriege werden von Patrioten gewonnen, nicht von Söldnern, heißt es immer. Wir kämpfen anders und stehen mehr dahinter, wenn es uns um etwas geht, wenn das Engagement von persönlichem Interesse untermauert wird. Es ist schon sehr gut, wenn der Zement für diese Untermauerung mit großer Leidenschaft für den Kunden angerührt wird. Ein Zement mit anderen Zutaten kann aber ebenso stark und nützlich für die Sache sein.

Und hier geht es schon los: Die meisten Angestellten sind zu Anfang nämlich keine Patrioten. Normalerweise sind sie dankbar für den Job, aber eher mäßig interessiert an der Mission, und meistens ist ihnen gar nicht klar, wie diese Mission überhaupt aussehen soll. Wenn sie keine Inspiration bekommen, zucken sie mit den Schultern und konzentrieren sich darauf, den Job gut genug zu machen, um alle zwei Wochen ihren Gehaltsscheck zu bekommen.

Als Führungskraft liegt es in Ihrer Verantwortung, aus diesen selbstbezogenen Söldnern waschechte Patrioten zu machen. Wie geht das nun, diese mäßig interessierten Typen in die leidenschaftlichen Botschafter zu verwandeln, die man braucht, um im digitalen Zeitalter mithalten zu können? Sie müssen die Mission klar definieren. Sie müssen sie mit einem Gefühl von Vermächtnis und Bedeutung aufladen. Und

dann müssen Sie herausfinden, wie Sie jeden Einzelnen von ihnen für diese Mission begeistern können.

Anfang 2002 kam ich zu Amazon, um den Launch des Bereichs Amazon Marketplace zu leiten. Heute macht der Bereich über 50 Prozent Geschäftsanteil aus, und es gibt über drei Millionen Anbieter auf der Plattform. Aber als ich an Bord kam, waren bereits zwei frühere Versuche gescheitert, ein Geschäft mit Dritten aufzubauen, und eBay schien eine unanfechtbare Position einzunehmen. Man brauchte eine andere Strategie, und das gesamte Führungsteam bei Amazon hoffte, dass der dritte Versuch den Durchbruch bringen würde. Als ich ankam, begegnete man mir natürlich mit Skepsis. Die »Kundenbesessenheit« war zwar vorhanden und lebendig, aber ich beobachtete eine tiefe innere Apathie gegenüber den Verkäufern. Ich hatte das Gefühl, meine Organisation betrachtete Verkäufer als Bürger dritter Klasse. Und dabei waren das die Leute, die das Geschäft, das wir aufbauten, populär machen sollten. Sie mussten doch unser Lebenselixier sein.

Amazon musste diese Händler überzeugen, ihr Geschäft auf Amazon-Kunden auszurichten. Wir mussten ihnen die tollen Tools und Möglichkeiten verkaufen, die wir für ihren Erfolg geschaffen hatten. Wir mussten sie unterstützen, soweit wir nur konnten, und ihnen helfen, den anspruchsvollen Standard zu erfüllen. Kurz, wir mussten – fast von null an – eine Besessenheit für die Händler entwickeln.

Ich fing damit an, diese Vision schriftlich auszuarbeiten, und hielt mehrere große Mitarbeiterversammlungen ab. Ich machte deutlich, dass die »Händler-Besessenheit« der Schlüssel dafür war, diesen Geschäftsbe- reich zum Laufen zu bringen. Und bei Gott, wir mussten dieses Ge- schäft zum Laufen bringen. Der Druck war enorm.

Während ich das Händlerwesen aufbaute, benötigte ich von mei- nen Leuten eine Menge Sachverstand, von Technik über Projektma- nagement bis zum eigentlichen Geschäft. Ich hätte natürlich verlangen können, dass jeder eine Wahnsinns-Leidenschaft für Kunden und Ver- käufer entwickelt (vielleicht hätte ich das auch sollen). Aber ich wollte nicht, dass es bei uns hieß: »Perfekt ist der Feind von gut genug.« Wenn ich motivierte, engagierte und talentierte Leute einstellte, dann würde

ich sie für die Mission begeistern können. Es war unumgänglich, mit jedem einzelnen Angestellten eine persönliche Beziehung aufzubauen. Ich musste erfahren, welche Leidenschaften sie hatten, welche Stärken und welche Motivation. Der Schlüssel zum Erfolg lag darin, bei jedem einen persönlichen Bezug zur Mission herzustellen und ihre Leidenschaft damit zu verknüpfen. Das war ein Prozess, der nie zu Ende war. Er erforderte, dass ich vor der Nase der Mitarbeiter permanent das Banner der »Leidenschaft für Verkäufer« schwang – als ständige Erinnerung und Inspiration, dass wir hier etwas Revolutionäres, Weltveränderndes taten.

Wie Bezos es sieht

Jeff spricht davon, dass ein Team engagiert und besessen vom Kunden sein muss. Ganz ehrlich, das ist einer seiner größten Hits, und er spielt ihn oft.

»Ich glaube fest daran, dass Missionare die besseren Produkte herstellen. Sie geben sich mehr Mühe. Für einen Missionar geht es nicht nur ums Geschäft. Es muss ein Geschäft geben, und dieses Geschäft muss sinnvoll sein, aber das ist nicht der Grund, warum man es macht. Man macht es, weil man etwas von Bedeutung hat, das einen motiviert.«¹

Jeffs Argument ist nachvollziehbar und kaum zu bestreiten. Aber es ist auch unvollständig. Es erklärt nicht, ob die Mission des Unternehmens oder Teams mit der Mission jedes Einzelnen in Übereinstimmung gebracht werden muss. Außerdem, falls das bedeutet, dass Menschen diese Mission nicht entwickeln können, sondern sie bereits haben müssen, wenn sie ins Unternehmen kommen, wird es schwierig, ein Team zusammenzustellen. Definieren Sie die Mission, finden Sie heraus, wie Sie sie mit den Leidenschaften, Interessen und Missionen der Einzelnen verknüpfen können, und integrieren Sie die Mission konsequent in

jede Kommunikation und jedes Meeting. Damit werden Sie das Team weit besser mitnehmen.

Wenn Sie Begeisterung und eine übergeordnete Zielsetzung bei sich selbst und Ihrem Team immer weiter aufbauen, werden Sie bessere Produkte entwickeln, bessere Erfahrungen machen und Ihr Unternehmen wird besseren Kundenservice leisten. Und Sie werden die besten Voraussetzungen dafür schaffen, ein »Day-One-Business« zu sein.

Kernfragen

1. Welche Leidenschaft sollte in Ihrem Unternehmen vorherrschen?
2. Wurde diese Leidenschaft definiert, und wird sie permanent kommuniziert?
3. Haben Sie genügend Patrioten in Ihrem Unternehmen?

Nach vorne schauen und alles zurück auf Day One – verändern Sie die Kultur des Status quo

»Schmerz geht vorüber. Aufgeben ist für immer.«

– Lance Armstrong

Ich bin ein Fahrrad-Fan. Viele Jahre bin ich auf dem Road Bike mit Begeisterung Hügel und Berge im Pazifischen Nordwesten hinauf- und wieder hinuntergespurtet. Meine Frau und ich wurden Fans von Lance Armstrong, als er sich das Regenbogentrikot überzog, nachdem er 1993 die Fahrrad-Weltmeisterschaft in Oslo gewonnen hatte. Das war noch lange, bevor er seine erste Tour de France 1999 gewann. Unser erster Sohn wurde 1998 geboren, und wir hätten ihn beinahe Lance genannt – Gott sei Dank haben wir es nicht getan. Es schüttelt mich, wenn ich an den armen Jungen mit dem Namen »Lance Rossman« denke. Ein düsteres, komplexes Vermächtnis, das man herumschleppt, nur weil die Eltern sich so gerne Fahrradrennen ansahen.

Lance Armstrong gewann die Tour de France siebenmal in Folge, von 1999 bis 2005, und stellte damit einen Rekord auf. Doch 2012 wurde er lebenslang vom olympischen Sport ausgeschlossen wegen des

Vorwurfs von Langzeit-Doping, und seine Tour-de-France-Siege wurden ihm aberkannt. Damit wurden all seine Siege ab dem Jahr 1998 für nichtig erklärt.

Idee 3: Wenn Ihr Unternehmen stagniert, auf einem Standard stehen bleibt oder zum Stillstand gekommen ist, erkennen Sie die Situation offen an, stellen Sie andere Fragen und kommunizieren Sie zielgerichtet.

Heute lebe ich in Südkalifornien und verbringe zu viel Zeit mit Autofahren. Ich höre gerne Podcasts und bin stets auf der Suche nach guten Inhalten, bei denen man etwas lernt. Als mir ein Freund den Podcast »The Forward« von Lance Armstrong empfahl, hörte ich widerwillig einmal zur Probe hinein, und – war begeistert. »The Forward« handelt davon, dass man seine Vergangenheit akzeptiert und dann – nach vorne blickt. Egal wie Ihre Vergangenheit aussieht, Sie entscheiden, wie Sie damit umgehen und wie Sie Ihre Geschichte weiterschreiben wollen. Wenn Sie glauben, Ihre beste Zeit schon hinter sich zu haben, dann ist es Ihre Entscheidung, ob Sie resignieren, die schmerzliche Tatsache allmählich akzeptieren und langsam abbauen, oder ob Sie einen Weg finden, sich selbst neu zu erfinden und nach vorne blicken. Das ist das ganze Geheimnis. Mit diesem Thema ist Armstrong offenbar sehr vertraut.

Armstrong macht ganz ausgezeichnete Interviews mit seinen Podcast-Gästen. Er taucht ab in ihre Vergangenheit, geht ihre Geschichte durch und zeigt, wie sie weiter voranschreiten. Inzwischen geht er offen, ehrlich und ganz bescheiden mit seiner eigenen schwierigen Vergangenheit um. Der Podcast hat für ihn ganz klar eine Therapiefunktion.

Egal, wie die Vergangenheit aussieht; ganz gleich, wie viel Sie erreicht haben; Sie entscheiden, wie Sie weitermachen. Ob bewusst oder unbewusst – diese Entscheidung findet auf jeden Fall statt.

Jeff Bezos ist der Ansicht, es gibt zwei grundlegende Arten von Unternehmen: Day-One-Unternehmen und Day-Two-Unternehmen. Im Amazon-Aktionärsbrief von 2016 schreibt er: