



Abtraum für den stationären Einzelhandel: Das Vertriebszentrum des Internetversandhauses Amazon in Leipzig

Foto: ddp

Amazon ist die Spinne im Netz

Mit der Kritik an den Arbeitsbedingungen des Online-Händlers ist es nicht getan. Amazon verordnet nicht nur seinen Mitarbeitern, sondern der ganzen Welt absolute Effizienz. Wie konnte das passieren?

Von Carsten Knop



Ausgepackt: In den Paketen steckt längst viel mehr als nur Bücher. Klassische Händler werden zu Schaufensterbetrieben. Foto: Dieter Rübner

Als Jeff Bezos im Jahr 1994 von der Ostküste der Vereinigten Staaten Richtung Westen fuhr, hatte er eine Idee im Kopf, die die Art und Weise, wie Menschen Bücher kaufen, vollkommen verändern sollte. Das Unternehmen, das er in Seattle gründete, heißt Amazon. Zunächst wurde es belächelt: Bücher über das Internet versenden, wie sollte man damit Geld verdienen? Bald schon, so hieß es, werde Amazon pleite sein. Die Anlaufkosten seien viel zu hoch, die Margen zu niedrig. War es nicht viel inspirierender, seine Bücher aus der Buchhandlung zu beziehen? Aber Bezos' Idee überlebte das Zerplatzen der Internetblase. Sie führte zu einem Welterfolg. Das Unternehmen wird an der Börse in der Relation von Kurs und Gewinn sogar ehrgeiziger bewertet als der Elektronikkonzern Apple.

Längst verkauft Amazon viel mehr als Bücher. Amazon hat fast alles im Angebot, was Menschen brauchen. Das Unternehmen wird über die elektronischen Bücher auf seinen „Kindle“-Lesegeräten zum Segen und Fluch für Verlage zugleich – und sammelt dabei en passant seit Jahren Daten über die Einkaufsgewohnheiten seiner Kunden. So hat Bezos Amazon nicht nur zum Pionier und Effizienz-Weltmeister des Online-Handels gemacht. Er kennt seine Kunden viel besser als traditionelle Einzelhändler. Die können mit den neuesten Trends in der Informationstechnologie rund um das Stichwort „Big Data“, also der Speicherung und Auswertung riesiger Datenmengen in Echtzeit, in mancher Hinsicht zwar bald nachziehen. Aber Bezos ist schon wieder einen Schritt weiter: Er vermietet die Kapazität seiner Rechenzentren an Dritte. Er verdient Geld, indem er seine in der digitalen Datenwolke „Cloud“ vorgehaltenen Programme vermarktet, die Kundendaten auswerten.

Wie von Geisterhand, aber doch von Bezos mit langer Hand geplant, kommt nun alles zusammen, wie Puzzleteile in einem großen Spiel: Eine wachsende Cloud-Infrastruktur, riesige Datenströme und Inhalte, die sich damit verknüpfen lassen. Ein erster Branchenanalyst (Ray Wang von Constellation) hat hierfür einen Begriff gefunden: den „Matrix-Handel“. Wang argumentiert, dass Amazon schon jetzt gar nicht mehr in erster Linie ein Handelsunternehmen sei. Vielmehr sei Amazon ein Unternehmen, das eine profitable Cloud-Infrastruktur aufgebaut habe und damit sein Handelsgeschäft subventioniere. Im Matrix-Handel werden diverse Signale aus allen Daten, die Amazon erhebe, von den Lieferanten über die Kunden, deren Wünsche und Bestellungen, bis hin zur Logistik in Echtzeit verarbeitet – und daraus jederzeit die Schlüsse gezogen, die für eine optimale Unternehmensführung notwendig sind: eben das, was mit „Big Data“ gemeint ist. Auch die in Deutschland zuständige Gewerkschaft Verdi ist schon zu der Vermutung gelangt, dass alle Aktivitäten letztlich einer großen Datensammlung dienen.

Das Unternehmen und alle seine nichtstrategischen Entscheidungen werden digital automatisiert. Damit werden Handelswelt und IT-Branche gleichermaßen auf den Kopf gestellt, sie geraten in den Zangengriff von Bezos und Amazon: Einzelhändler lebten in der Vergangenheit vor allem von hohen Margen. Amazon hingegen konkurriert allein auf der Basis des Volumens – mit besonders geringen Margen. Und das gilt sowohl für das klassische Handelsgeschäft von Amazon als auch für die Angebote, die Bezos mit seiner Sparte „Amazon Web Services“ (AWS) macht. Und genau hier ist schon die nächste schlechte Nachricht verborgen. Nach dem Einzelhandel trifft Amazon das mit als Konkurrent auf etablierte IT-Anbieter, die ihre eigenen Dienstleistungen in der Cloud so scharf kalkuliert gewiss nicht anbieten wollten. Amazon aber wird weiterhin investieren – und seine Aktionäre mit der Aussicht auf Gewinne in einer fernen Zukunft verströmen.

So steckt Amazon flächendeckend Geld in immer neue Distributionszentren, in Lagerhallen – und in Amerika (ebenso wie der Internetkonzern Google, der immer mehr zu einem Wettbewerber wird) in elektronische Schließfächer, wo die Kunden ihre online bestellten

Pakete abholen können, wenn sie daheim nicht erreichbar sind – vergleichbar mit den Packstationen der Deutschen Post. Zudem weitet die Sparte AWS ihr Angebot stetig aus, zum Beispiel mit einer neuen Software zur Datenanalyse oder durch eine schnellere Datenbank, die Amazon auch selbst nutzt. Amazon verkauft zudem sein elektronisches Lesegerät Kindle praktisch ohne Gewinn; es geht nur um die Verkaufsförderung elektronischer Bücher. Zugleich werden diese Geräte entwickelt, um in das Verlagsgeschäft im engeren Sinne einzudringen, also in die digitale Selbstpublikation von Autoren mit der Hilfe von Amazon.

Ein gemeinsames Element verbindet den Online-Einzelhandel, die Cloud-Services und den Vorstoß in den Tablet-Markt: die Daten. Für Amazon spielt die Hardware keine Rolle. Es geht allein um Effizienz. Damit will Amazon Einzelhandel, Verlagswesen und IT-Angebote revolutionieren. Darauf müssen sich die Wettbewerber einstellen. Aussagen und Analysen zu Amazon gibt es aus den Branchen übrigens viele – je näher man aber Ansprechpartnern kommt, die unmittelbar auf Amazon und



Der Gründer: Jeff Bezos liest zwar gern, noch viel stärker aber ist er ein Mann der Daten. Foto: AFP

seine Dienstleistungen angewiesen sind, desto weniger wollen sie über ihre Beziehungen sagen. An dieser Stelle zeigt sich, wie groß die Macht von Amazon schon ist.

Natürlich hat Amazon auch offene Flanken, und das nicht nur rund um die Themen Lohndruck und Tarifvertrag, die in diesem Jahr so hohe Wellen geschlagen haben. Wo es um Daten geht, läuft alles gut, geht es um Menschen, sieht die Welt von Amazon oft anders aus. Sehr schlecht läuft zum Beispiel die Kommunikation mit dem Unternehmen, außer für die Kunden, für die sich die Lage viel besser darstellt. Das hört man von Verlagen ebenso wie von Beschäftigten von Amazon: „Ihre Mitarbeiter am Telefon wechseln ständig, sind oft des Deutschen kaum mächtig, reden in Standardformeln und lösen Probleme, die üblicherweise Sie verursacht haben, in der Mehrzahl der Fälle nicht“, schrieb zum Beispiel der Kleinverleger André Thiele Anfang 2013 in einem offenen Brief an Bezos. Deshalb werde er die Zusammenarbeit mit Amazon beenden. Die katastrophal schlechten Konditionen, die ihm als Kleinverleger gewährt würden, schlucke er nicht weiter. Denn Amazon verlange zusammengefasst Rabatte um 65 Prozent, teils deklariert als Lagerkosten.

Aber auch Behörden sind von dem Kommunikationsproblem betroffen: Wenn Amazon Sonntagsarbeit beantragt und die Behörde das genehmigen will, weiß sie nicht zwangsläufig, an wen sie sich bei Amazon wenden muss – und fragt auch mal bei der Gewerkschaft nach, wer denn der richtige Ansprechpartner sein könnte. Von Amazon heißt zu den Schwierigkeiten beschwichtigend, dass man „partnerschaftlich und direkt“ kommunizieren wolle. Aus diesem Grund arbeite man „eng“ mit den Arbeitnehmervertretungen – sei es in Form von Betriebsräten oder Mitarbeiterforen – in allen deutschen Logistikzentren zusammen. Man schätze die offene Gesprächskultur. „Ein direkter Austausch ist uns wichtig.“ Die Führungskräfte von Amazon wollten stets hören, wo Verbesserungen möglich sind. Als Erfolgsbeispiel werden dann Errungenschaften wie gestaffelte Pausenzeiten genannt, die es den Mitarbeitern ermöglichen, einen schnelleren Zugang zur Kantine zu haben. Anfang 2013 war

auf der Internetseite von Verdi eine besondere Klage eines Mitarbeiters zu lesen: „Und so kann es einfach nicht zufriedenstellend sein“, hieß es dort, „dass ein Unternehmen, das ... in den Arbeitsabläufen mit hohen technischen Automatismen funktioniert, es seit nun drei Jahren nicht in den Griff bekommt, die Gehaltsabrechnungen für die Monate November, Dezember und bei einigen auch Januar mit richtiger Verrechnung abzuschließen.“ So kommt es bei vielen Mitarbeitern vor, dass die Dezember-Abrechnung erhebliche Mängel aufweist. ... Und selbst im Monat Januar, wo viele für das kommende Jahr ihre Versicherungsbeiträge zahlen müssen, stimmen bei vielen die Abrechnungen nicht ... Es wird das ganze Jahr daran gearbeitet, das Weihnachtsgeschäft sauber über die Bühne zu bringen, aber sich darum zu kümmern, dass die Angestellten trisgerech und vollständig ihren Lohn bekommen, scheint nicht so wichtig zu sein.“

Dass Amazon im Jahr 2012 einen Hersteller von sehr leistungsfähigen Lagerrobotern mit dem Namen Kiva Systems gekauft hat, könnte aber die ganz eigene Antwort von Bezos auf solcherart unerfreuliche Diskussionen sein. Denn diese Roboter sind in der Lage, diverse Handgriffe der Mitarbeiter in den Distributionszentren automatisch zu erledigen – und zumindest einige ganz einfache Tätigkeiten der menschlichen Mitarbeiter entbehrlieh zu machen, auch wenn es von Amazon bisher heißt, dass die vielen unterschiedlichen Formen der jeweiligen Produkte für die Roboter bisher noch eine große Herausforderung sind. Die teilweise Umstellung auf Automaten würde zum „Kaizen“-Prinzip passen, das Bezos so liebt: Es ist das betriebswirtschaftliche Konzept der ständigen Verbesserung. Es legt Wert auf Qualitätskontrolle, natürlich auf Effizienz und damit auch auf das erbumungslose Eliminieren von Fehlern, von Verschwendung und von Kosten (einschließlich vom Unternehmen zu zahlenden Steuern).

Die Schwierigkeiten mit den Gewerkschaften jedenfalls werden sich für Amazon über kurz oder lang lösen. Wie geht es dann weiter? Im Effizienz-Zangengriff des Matrix-Händlers Amazon könnte es sich ergeben, dass der Online-Gigant – jedenfalls in seinem Ursprungsgeschäft – gar nicht in erster Linie eine Bedrohung für die kleine, inhabergeführte Buchhandlung ist, sondern gerade die großen Ketten wie Weltbild/Hugendubel oder Thalia in einen Überlebenskampf zwingt. So würde der Einzelhandelskonzern Douglas, dem Thalia gehört, das Unternehmen gern loswerden. Und auch Weltbild oder Hugendubel stehen unter erheblichem Anpassungsdruck. Dass es auch anders laufen kann, beweist zum Beispiel ein Besuch im Dortmunder Stadtteil Hörde. Dort gibt es eine noch ganz neue Buchhandlung. Das Gebäude, in dem sie untergekommen ist, sieht nicht spektakulär aus. Es ist ein Geschäftshaus, das irgendwann in den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts vielleicht mal modern war: „transfer bücher und medien“ steht über dem Eingang. Drinnen öffnet sich ein heller, von weißen Bücherregalen unterteilt, nun sehr modern eingerichteter Raum. Früher war das hier mal eine Drogerie, danach eine Bank. Davon ist nichts mehr zu merken oder zu sehen; außer einer gewissen Großzügigkeit, die die 180 Quadratmeter vermitteln. Drei Buchhändlerinnen kümmern sich um die Kunden, die aber an einem großen Lesetisch auch stundenlang allein vor sich hin schmökern können. Vielleicht ist dieser persönliche Kontakt noch immer die beste Antwort auf die optimierte Matrix-Welt von Amazon. Jedenfalls ist das eine schöne Vorstellung.

Carsten Knop: Amazon kennt dich schon

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, 18.05.2013, 175 Seiten, 19,90 Euro