

Handelsblatt, 07.11.17

Wie wird man Innovations-Weltmeister?

Kleine Teams, wenig Bürokratie: Der Konzern will beweglich bleiben. Fehler gehören dazu. *Autor: Christof Kerkmann*

Das Fire Phone ist als spektakulärer Misserfolg in die Technikgeschichte eingegangen. Amazon wollte 2014 mit einem eigenen Mobiltelefon dem iPhone von Apple Konkurrenz machen. Doch die Tester reagierten kritisch, die Verbraucher zögerlich. Das Fire Phone sei eher ein Fizzle Phone, lästerte die „New York Times“: ein Projekt, das im Sande verläuft. Bald schrieb der Konzern 170 Millionen Dollar ab.

Dennoch hat die Episode aus Sicht von Paul Misener ein positives Ende. „Wer innovativ sein will, muss bereit sein, zu experimentieren, Risiken einzugehen und zu scheitern“, sagt der Amazon-Manager. Das Fire Phone sei zwar offensichtlich kein Erfolg gewesen – doch es habe die Mitarbeiter viel gelehrt, etwa über die Hardware-Entwicklung.

Scheitern als Chance, das ist für Amazon und Misener ein wichtiger Grundsatz. Der Manager, seit 1999 im Unternehmen und lange oberster Lobbyist, ist seit anderthalb Jahren Vice President Global Innovation, also eine Art Innovationschef. Auch wenn er den Begriff nicht mag: „Egal, welchen Job man hat, er kann immer wieder neu gedacht werden“, betont er. Er will nicht allein für Innovationen zuständig sein.

Diese Haltung ist wichtig. Amazon ist längst kein Start-up mehr, der Online-Riese beschäftigt mehr als 380.000 Mitarbeiter. Trotzdem bringt er im Wochentakt neue Produkte heraus oder expandiert in neue Kategorien. Das Magazin „Fast Company“ platzierte den Konzern jüngst auf Platz eins der innovativsten Firmen. Das hat viel mit der Führungskultur zu tun. Scheitern spielt darin eine ebenso große Rolle wie Pizza und Pressemitteilungen.

Eines der wichtigsten Prinzipien bei Amazon lautet: „Are right, a lot“ – sinngemäß: Triff häufig die richtigen Entscheidungen. Aber nicht immer, wie Misener betont. „Scheitern ist okay bei Amazon.“ Mehr noch: Es gehört dazu, Fehler zu provozieren. „Die meisten Leute in den meisten Firmen versuchen, ihre Annahmen zu bestätigen“, sagt der Manager. Der Konzern tue das Gegenteil: „Wir versuchen herauszufinden, wo wir falsch liegen. Wenn wir das konstant nicht zeigen können, haben wir ein sehr gutes Gefühl.“

Fröhliches „Trial and Error“ ist damit indes nicht gemeint. Konzernchef Jeff Bezos fordert zwar seine Mitarbeiter dazu auf, groß zu denken. Er hält aber gleichzeitig einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen für wichtig, und er will Ergebnisse sehen: Auch wenn Führungskräfte Rückschläge hinnehmen müssen, „stellen sie sich der Herausforderung und geben niemals auf“, lautet eines seiner Prinzipien. Kreativität lässt sich so schlecht verordnen wie Spontaneität. Doch zumindest will der Konzern Raum für Ideen schaffen. Etwa mit der Zwei-Pizzen-Regel: Bei neuen Aufgaben sollte das Team so groß sein, dass es zwei Familienpizzen bequem essen kann – so bleibt es agil. Erst wenn Produkte komplex werden wie der vernetzte Lautsprecher Echo, ziehen sie Spezialisten für Themen wie Design oder künstliche Intelligenz hinzu. Eine weitere Regel soll Arbeit fördern: Bevor Teams mit der Entwicklung beginnen, müssen sie eine Pressemitteilung verfassen, die den Kundennutzen herausstellt. „Indem wir sie heute schreiben, ziehen wir uns in der Zukunft zur Verantwortung“, sagt Misener.

Diese Vorgaben sind nicht spektakulär. Aber darum gehe es auch nicht, sagt **Professor Dietmar Harhoff, Direktor des Max-Planck-Instituts für Innovation und Wettbewerb** und Experte für Innovationsmanagement: „Damit schaffen Unternehmen noch keine Innovationen, aber sie verhindern Verkrustungserscheinungen, zu denen große Organisationen neigen.“ Anders gesagt: „Das ist nicht notwendigerweise ein Innovationsbooster, aber es löst die Bürokratiebremse.“

Als Jeff Bezos 1994 seinen Job an der Wall Street kündigte und sich an die Gründung eines Online-Kaufhauses machte, zog er verschiedene Namen in Betracht. In der engeren Auswahl war relentless.com. Der Begriff wäre eine treffende Wahl gewesen: Auf viele Konkurrenten wirkt der Konzern unnachgiebig, wie das Wort übersetzt heißt.

Das spiegelt sich zu einem gewissen Maß in den Führungsprinzipien des Konzerns wider. „Customer Obsession“ steht dort an erster Stelle, also Kundenbesessenheit. Weitere Forderungen lauten: „Denken wie ein Eigentümer“, „höchste Maßstäbe anlagen“, „in großen Dimensionen denken“ und „Ergebnisse liefern“. Misener betont: „Die Führungsprinzipien gewährleisten eine gewisse gedankliche Uniformität in der Organisation.“

Um diese Prinzipien im Konzern zu verankern, spielen sie bei der Personalauswahl eine entscheidende Rolle. „Wenn wir Kandidaten beurteilen, achten wir besonders darauf, wie sie zu unseren Führungsprinzipien passen“, sagt Misener. „Es reicht nicht, klug und nett zu sein.“ Auch bei Jahresgesprächen dienen sie als Leitfaden. Dieses Vorgehen sei nicht „präzise wie ein Computer-Algorithmus“, biete aber einen Kontext. Wenn Misener über diese Prinzipien Vorträge hält, macht er Werbung für seinen Arbeitgeber. Dennoch handelt es sich nicht nur um PR. „Bei Amazon ist die Experimentierfreude wichtig“, beobachtet Innovationsexperte **Harhoff**. So führe das Unternehmen täglich mehrere 100 Experimente auf der Website durch, um beispielsweise zu testen, welche Produkte gefragt sind oder welches Layout die Kunden am ehesten zum Kauf verleitet.

Auch in zahlreichen anderen Feldern experimentiere der Konzern – ob im Lager mit Robotern und Datenhandschuhen oder bei der Auslieferung mit Drohnen. Konzernchef Bezos treibe solche Innovationen voran. „All das läuft parallel, das setzt eine gewisse Kultur voraus“, betont **Harhoff**, der derzeit für eine Gastprofessur am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston weilt.

Unternehmen müssen allerdings bereit sein, Innovationen auch zu finanzieren. An diesem Willen mangelt es Amazon nicht. Der Konzern ist dafür berühmt-berüchtigt, Gewinne wieder zu investieren. Quartale mit kaum oder keinem Gewinn sind nicht ungewöhnlich. Doch der Börsenwert von mehr als 500 Milliarden Dollar liegt auf einem ähnlichen Niveau wie der von Microsoft, das Kurs-Gewinn-Verhältnis von mehr als 70 zeugt von den Hoffnungen für die Zukunft.

Der Online-Händler ersetze Profite durch Wachstum und Vision, schreibt der Marketingexperte Scott Galloway in seinem neuen Buch „The Four“: Er stelle in Aussicht, in Zukunft den größten Laden der Welt aufzubauen, wenn er in der Gegenwart ausreichend investiere – ein geschicktes Narrativ, das dem Konzern die Geduld der Anleger und Zugang zu billigem Kapital verschaffe.

Auch vor einem zweiten Versuch in Sachen Smartphones scheint Amazon übrigens nicht zurückzuschrecken. Medienberichten zufolge arbeitet der Konzern an einem neuen Modell. Die Erfolgsaussichten bleiben abzuwarten, aber es zeigt deutlich: Vor dem Scheitern haben die Amazon-Mitarbeiter keine Angst.