



Firmengründer Dell, Verwaltungszentrale in Austin: „Ich bin schon so oft unterschätzt worden“

KARRIEREN

## „Wir lieben es, zu gewinnen“

Krise, welche Krise? Michael Dell hat gerade das erfolgreichste Geschäftsjahr seiner Unternehmerlaufbahn hinter sich: Niemand auf der Welt verkauft mehr Computer als der Texaner.

Es regnet in Austin, und die Zeitungen sind voll davon, wie schlecht es der Computerindustrie geht. Aber Michael Dell strahlt über das ganze Gesicht. Er hat eigentlich immer gute Laune, wenn von Krise die Rede ist, von sinkenden Umsätzen und fallenden Kursen. Das macht seinen Erfolg noch strahlender.

Gerade war Dell in New York, um die neuesten Zahlen zu präsentieren. Er hatte den Ballsaal des vornehmen Hotels Pierre am Central Park gemietet und 400 Branchenanalysten aus dem ganzen Land geladen. Es war eine ziemlich beeindruckende Show. Alle Kurven, die Dell auf eine Leinwand an der Stirnseite des Saals projizieren ließ, wiesen nach oben: Beim Umsatz hat seine Firma im abgelaufenen Geschäftsjahr um 14 Prozent zugelegt, auf 35 Milliarden Dollar. Der Gewinn lag bei 2 Milliarden, ein Plus von 19 Prozent.

Ein Schaubild, auf das Dell besonders stolz ist, zeigte drei Linien: eine rote für IBM, eine blaue für Dell und eine grüne für den langjährigen Branchenführer Compaq, der inzwischen von Hewlett Packard übernommen wurde. Die Linien symbolisieren die Entwicklung der Marktanteile über die letzten fünf Jahre. Im April lag die blaue erstmals vor rot und grün.

„2002 war das beste Jahr unserer Firmengeschichte, und ich sehe keinen Grund, warum es nicht so weitergehen sollte“, sagt Dell. Für die Konkurrenz muss das furchtbar klingen, und deshalb lächelt er gleich noch einmal so freundlich.

Keine Frage, niemand verkauft so erfolgreich Computer wie der Mann aus Texas. Die Fachpresse nennt ihn einen „Revolutionär“, was sich darauf bezieht, dass er der Erste war, der Computer ausschließlich im Direktvertrieb anbot. Er selber bezeichnet sich als jemand, der Verschwendung hasst. Er hat einfach alles beseitigt, was unnötige Kosten macht: Den Zwischenhandel sowieso, aber auch die Warenlager, mit denen die anderen Computerunternehmen geschlagen sind und die nur Geld binden, die riesigen Entwicklungsabteilungen, in denen Tausende Ingenieure über neuen Produktideen brüten,

und mindestens drei Ebenen in der Verwaltung.

Wer bei Dell kaufen will, muss nur zum Telefontaster greifen oder die Firmenseite im Internet anklicken. Rund 10 000 Bestellungen gehen pro Tag bei den Niederlassungen in aller Welt ein, gerade mal acht Stunden vergehen im Schnitt zwischen Auftrag und Herstellung, fünf Tage später soll das Paket mit dem gewünschten Produkt beim Kunden vor der Tür stehen.

Man kann nicht sagen, dass Dell besonders schöne Computer bauen würde oder dass seine Firma an der Spitze des technologischen Fortschritts stünde. Der Texaner liefert zuverlässige Massenware, aber die zu meist konkurrenzlos günstigen Preisen. Schon heute trägt jeder dritte Rechner, der in einem amerikanischen Unternehmen steht, seinen Namen. Der Marktanteil im Privatkundengeschäft hat sich binnen zwei Jahren vervierfacht.

Und Dell will mehr. Er möchte das Geschäft mit Netzwerktechnik aufrollen, das bislang noch von Cisco und 3Com dominiert wird, und im Service-Markt expandieren. Anfang April hat er die Produktion von Druckern aufgenommen. Manche behaupten, dass Dell nur ins Drucker-geschäft drängt, um dem Rivalen Hewlett Packard endgültig das Wasser abzugraben. Aber das seibarer Unsinn, sagt Dell. Die Erlöse aus dem Verkauf von Druckern und den dazugehörigen Patronen machen gut 80 Prozent der Gewinne bei HP aus.

Natürlich gibt es auch jetzt wieder jede Menge Leute, die behaupten, dass sich Dell übernimmt. Dass die Firma in ein Gelände vorstößt, von dem sie nichts versteht. Neulich ließ sich ein leitender Hewlett-Packard-Manager zu dem Satz

### Gegen den Strom

Dell-Aktie im Vergleich zum Nasdaq-Computer-Index, Veränderungen gegenüber Januar 2002 in Prozent



hinreißen, Dell werde mit seiner neuen Produktoffensive so enden wie einst Napoleon in Russland, in einer Totalniederlage also. Dell liest so was mit besonderer Genugtuung. Man kann ihm keinen größeren Gefallen tun, als über ihn herzuziehen. „Ich bin schon so oft unterschätzt worden“, sagt er, „ich habe davon immer nur profitiert.“

Kaum jemand nahm den ehemaligen Medizinstudenten ernst, als er mit der verrückten Idee hausieren ging, Computer im Versandhandel verkaufen zu wollen. Da war er 19 und, wie sich später herausstellte, nur acht Jahre von seiner ersten Milliarde entfernt. Als Dell 1997 erklärte, er werde im Jahr 2000 so viele PC verkaufen wie kein anderes Unternehmen der Welt, lachten sie wieder. Es hat dann ein Jahr länger gedauert.

Nur eines hat der Überflieger immer noch nicht erreicht: die Spitzenposition in Deutschland. Zwar wächst sein Marktanteil auch hier zu Lande stetig, aber im ersten Quartal 2003 fiel er von Rang drei auf fünf zurück. „Spätestens 2008“, so das neue Ziel, will er aber auch in Deutschland Marktführer sein.

Wenn Michael Dell zu erklären sucht, worin das Geheimnis seines Erfolgs liegt, klingt das ganz einfach: billiger sein als die anderen und immer an den Kunden denken. In Wahrheit verdankt er seinen Aufstieg neben harter amerikanischer Arbeits-

ethik und einem besonderen Verkäufertalent vor allem einem ausgeprägten Gespür, wie man Produktionsprozesse so organisiert, dass jeder Dollar, den man in Material und Ausrüstung steckt, möglichst umgehend wieder zu Geld wird.

Dell war einer der Ersten, die die Just-in-time-Produktion der Autoindustrie auf den Computerbau übertragen haben. Das bislang überzeugendste Ergebnis dieser Adaption steht wenige Meilen von Dells Büro entfernt am Rande einer Schnellstraße. Was von außen wie ein überdimensionierter Schuhkarton aussieht, ist die modernste Computerfabrik der Welt.

Pro Stunde rutschen hier 700 Rechner von einem der Bänder, fünf Minuten braucht ein Arbeiter im Schnitt, um alle Kabel und Schaltkreise an die richtige Stelle zu bugsieren. Gesteuert wird die Fabrik aus einer Glaskapsel, in der ein paar Techniker auf eine Wand von Kontrollbildschirmen starren und die nicht von ungefähr der Kommandozentrale auf einem Flugzeugträger ähnelt. Der Mann, der die Fabrik entworfen hat, war zuvor Pilot bei den Marines.



**PC-Produktion bei Dell:** *Billiger sein als die anderen*

Auf drei Tage hat Dell mittlerweile die Zeitspanne reduziert, in der der Kapitalfluss stockt, in der der Kapitalfluss stockt, der das Unternehmen am Laufen hält. Drei Tage zwischen dem Moment, in denen der Konzern von seinen Zulieferern die Teile für den nächsten Produktionsabschnitt entgegennimmt, und dem Augenblick der Rechnungsstellung an den

Kunden. Das schafft keine andere Fabrik in Amerika. Dell will jetzt bei der Lagerhaltung auf zweieinhalb Tage runter und gleichzeitig den Output pro Arbeiter verdoppeln. In einem der Gänge zwischen den Fließbändern hängt ein riesiges Plakat, auf dem steht: „Wenn wir nicht alles geben, gehen wir unter.“ Der Satz ist als Ermunterung gemeint, tatsächlich klingt er wie eine Drohung.

Dell hat nie zu der Generation der Computerfreaks gehört, die in der Garage ihrer Eltern an Schaltkreisen herumbastelten und sich in Ersatzwelten träumten. Er war immer ein pragmatisch denkender Mensch.

Mit sieben bewarb er sich auf eine Anzeige, die jedem ein High-School-Diplom versprach, der einen speziellen Eignungstest ablegte. Als die Frau von der Testfirma an der Tür klopfte, kam er gerade in seinem roten Bademantel die Treppe herunter – er musste dann doch noch die Schule auf dem regulären Bildungsweg beenden.

Mit 16 heuerte Dell als Abonnentenwerber bei einer Lokalzeitung an und brachte es binnen weniger Monate auf 18 000 Dollar. Er hatte schnell raus, dass für Neu-Abos eigentlich nur zwei Gruppen in Frage kamen: Zuzügler und Jungverheiratete. Also besorgte er sich im örtlichen Standesamt die entsprechenden Listen – „es war einfach nicht effektiv, den ganzen Tag am Telefon zu verbringen“.

So gesehen lag es nahe, dass sich Dell schon früh für diese Wundermaschinen zu interessieren begann, die das Leben so viel einfacher zu machen versprochen. Sein erster Computer war ein Apple, und kaum hatte er den in sein Zimmer geschleppt, nahm er ihn zum Entsetzen seiner Eltern auseinander.

Dell stellte dabei zwei Dinge fest: erstens, dass Computer im Grunde relativ simple Maschinen sind, zusammengesetzt aus ein paar Bausteinen, die in jedem Gerät nahezu identisch sind; und zweitens, dass die Einzelteile zusammengerechnet gerade mal die Hälfte von dem wert waren, was er im Laden für seinen Rechner bezahlt hatte.

Also begann er selbst Computer zusammenzuschrauben und unter Marktpreis anzubieten. Zuerst lieferte er die Rechner im Kofferraum seines Wagens aus, ein paar Monate später mussten Lastwagen her.

Bis heute ist es die Kombination aus Direktvertrieb und einer auf die Minute genau gesteuerten Produktion, die Dell so stark macht – und andere daran hindert, ihn einfach zu kopieren. Die Alteingesessenen wie IBM oder Hewlett Packard können das Vertriebsmodell nicht übernehmen, weil sie nicht wissen, wie sie den Händlern erklären sollen, dass sie den Computer, der im Laden steht, im Direktversand billiger anbieten. Und Newco-

mern, die alles wie Dell machen wollen, fehlt die Finanzkraft und die Verhandlungsmacht beim Einkauf, um im Preiskampf mitzuhalten.

Dell besitzt heute zwischen 16 und 20 Milliarden Dollar, je nach Börsenwert; das macht ihn zu einem der reichsten Männer der Welt. Er ist mit einer Modedesignerin verheiratet und hat vier Kinder. Inzwischen überlässt er das Tagesgeschäft zunehmend dem zweiten Mann im Konzern, dem ehemaligen Unternehmensberater Kevin Rollins. Dell ist jetzt 38 Jahre alt. Wenn man ihn fragt, was es noch zu tun gibt, sagt er: die Firma noch einmal doppelt so groß machen.

Vor kurzem haben er und Rollins die Angestellten gebeten, anonym zu sagen, was sie von dem Unternehmen halten. Viele antworteten, dass sie sich nicht besonders an Dell gebunden fühlen. Es ist schwer, sich für eine Firma zu begeistern, die keine andere Ambition hat, als mehr zu verkaufen als die anderen.

Die Führungsspitze hat nun einen Leitfaden aufgelegt, der „Die Seele von Dell“ heißt. An erster Stelle dieses „Wertekanon“ steht, dass Dell-Angestellte alles daran setzen werden, den Kauf eines Dell-Computers für den Kunden zu einem „einzigartigen Erlebnis“ zu machen. Der letzte Punkt heißt: „Wir lieben es, zu gewinnen, bei allem, was wir tun.“ JAN FLEISCHHAUER