

# **Die Zeit – Wirtschaft : Pokerface aus Texas**

Die Zeit, Hamburg, Germany  
Die Zeit, Hamburg, Germany

# DIE ZEIT

Pokerface aus Texas

Mit 18 gründete er eine Computerfirma, mit 30 war er Umsatzmilliardär, und heute ist Michael Dells Unternehmen der größte PC-Hersteller der Welt

Von Nadine Oberhuber

Das Einzige, was Michael Dell an diesem Tag zum Lachen bringt, ist die Frage, ob das Wachstum seiner Firma jetzt ein Ende hat. Ob nach den Jahren, in denen Dell zum größten Computerhersteller der Welt aufstieg, nun die Phase der Konsolidierung beginnt. Und ob die Umsatz- und Gewinnwarnungen, die gerade veröffentlicht wurden, ein Zeichen dafür sind.

Bei diesem Gedanken lehnt sich Dell zurück, wirft den Kopf in den Nacken und lacht. »Entschuldigung«, sagt er, als er sich danach wie ertappt wieder nach vorn beugt. Vielleicht war es wirklich eine komische Vorstellung für ihn, das, woran er am meisten glaubt, könne irgendwann einmal aufhören: Wachstum.

»Ich bin ein absolut wachstumsgläubiger Mensch«, sagt Dell. Bisher gab es für ihn nur den Weg nach oben. Als er mit 18 Jahren in das Geschäft mit Computern einstieg, fragten ihn seine Eltern, wo das denn einmal hinführen solle. Dell antwortete: »Ich will mal größer werden als IBM.« Heute verbannt er diese Kampfansage ins Reich der Fantasie. Es scheint, als werde er nicht mehr so gern an damals erinnert. Dann ist er wieder bei seinem Lieblingsthema. »Wir wachsen ja immer noch«, sagt er. »Momentan zwar etwas langsamer als gedacht, aber doch innerhalb des Korridors, den wir uns gesetzt haben.« Prozentual gesehen, lege Dell etwas weniger zu als in der Vergangenheit. Allerdings: In Milliarden ausgedrückt, erlebe das Unternehmen derzeit einen der besten Wachstumsschübe der Firmengeschichte. Diesen Satz wiederholt er gern. Ganz langsam, damit er sichergehen kann, dass er auch verstanden wird.

Höher, schneller, weiter war seine Botschaft bis zur Gewinnwarnung

Die Führung des Unternehmens hat Dell mittlerweile an Kevin Rollins abgegeben. Dennoch prägt der 41-Jährige seine Firma bis heute. Binnen zwei Jahrzehnten machte er aus einer 1000-Dollar-Klitsche einen 55-Milliarden-Dollar-Konzern, vom Umsatz her übertrifft er den Software-Giganten Microsoft. Wenn das Unternehmen die 60-Milliarden-Grenze überspringt, haben Dell und Rollins abgemacht, feiern sie ein großes Fest und buchen dafür die Rolling Stones. Man könnte das Größenwahn nennen oder einfach ein sehr gesundes Selbstbewusstsein. »Die Menschen brauchen die steigende Produktivität«, sagt Dell, »deshalb werden sie weiter Computer kaufen.« Und sie werden es weiter bei ihm tun, ist er sicher: Knapp das Doppelte an Umsatz sei in den nächsten drei Jahren noch drin, 80 Milliarden sollen es bis 2009 sein, so lautete vor wenigen Monaten noch die Zielmarke.

Höher, schneller, weiter das war die Botschaft. Bis zur Gewinnwarnung. Der Markt und die Börse sehen die Zukunft des Unternehmens offenbar etwas anders als Dell selbst. Der Texaner nimmt es gelassen, vielleicht etwas zu gelassen sogar. Nicht einmal ein Zucken um die Mundwinkel. So ganz nimmt man ihm die Ruhe nicht ab, glaubt ihm nicht, dass ihm das alles nichts ausmache. Schließlich hatte es 2003 nach der bisher einzigen Schwächephase geheißen, das soll die erste und letzte Delle bei Dell gewesen sein.

Als nun die schlechten Zahlen für das erste Quartal 2006 bekannt wurden, ging der Aktienkurs auf Talfahrt. Analysten prognostizierten, dies sei der Beweis, dass Dells Strategie nicht mehr aufgehe. Dass der Markt nicht mehr so eindeutig zugunsten des Marktführers verteilt sei. In der Tat hat der schärfste Konkurrent, Hewlett-Packard, gegenüber Dell wieder Boden gutgemacht.

»Unser Kurswert ist höher als derjenige der Nummern zwei, drei und vier im Markt zusammen«, entgegnet Dell. Überhaupt wachse seine Firma nach wie vor stärker als der Markt. Wirklich? Neue Zahlen des Marktforschungsunternehmens IDC widerlegen das. Demnach konnte Dell seine verkauften Stückzahlen im ersten Quartal nur um zehn Prozent steigern, während der Markt um knapp 13 Prozent zulegte, Hewlett–Packard sogar um 22 Prozent. Auf die Konkurrenten angesprochen, reagiert Michael Dell kühl und wehrt sich. »Wir arbeiten zwei– bis dreimal profitabler als jedes andere Unternehmen im PC–Markt, das Sie sich überhaupt vorstellen können.« Sein Blick wirkt in diesem Moment so selbstbewusst, als ergänze er innerlich noch: Sollen sie doch versuchen, mich einzuholen!

Aber sind sie nicht gerade dabei, etwa auf dem deutschen Markt? »Seit Jahren kündigt Michael Dell jedes Jahr an, dass Fujitsu vom Markt verschwinden oder zumindest seine führende Position an Dell verlieren wird«, sagt Barbara Schädler, Marketingmanagerin bei Fujitsu–Siemens, Dells größtem Konkurrenten in Deutschland. »Wir reagieren darauf mittlerweile mit Amusement und antworten: Erstens hat sich seitdem nichts Großes im Markt verändert. Und zweitens hat er das vor fünf Jahren auch schon gesagt.«

Dell ist ein Pokerface und konnte sich stets auf eines verlassen: auf die Effizienz seiner Firma. Das war schon so, als er sie im Studentenwohnheim gründete. Die Idee: keine Zwischenhändler, Verkauf nur im Direktvertrieb. Dafür lieferte er Kunden maßgeschneiderte Geräte, erspart sich so den Aufbau von Lagerkapazitäten und gibt die niedrigeren Produktionskosten weiter. Im Ergebnis waren Dell–PCs nicht nur schnell und individuell gefertigt, sondern auch noch günstig. So wurde der Medizinstudent der eigentlich Arzt werden sollte wie sein Vater in wenigen Jahren zum Millionär. Und er erfand, was in der Betriebswirtschaft heute als eine wesentliche Stellschraube für den Erfolg von Unternehmen gilt: das optimierte Lieferketten– oder Supply–Chain–Management.

Das hat Dell seitdem perfektioniert. 90 Minuten dauert es, bis ein per Internet oder Telefon bestellter Computer den Weg durch die Fabrik antritt, acht Stunden später ist er fertig zur Auslieferung. In den achtziger Jahren, verrät Michael Dell, habe er sich ein paar Tricks von Toyota abgeguckt. »Ich scheue mich nicht, gute Ideen zu übernehmen«, sagt er. Heute verpflichten Automobilproduzenten Dell als Berater, wenn sie ihre Lieferketten verschlanken wollen. Erst vor zwei Wochen war er bei DaimlerChrysler. »Dell gehört zu den Spitzenreitern in der Branche«, bestätigt Florian Martens, der bei dem Autokonzern das Lieferketten–Management verantwortet.

Und seine eigene Lieferkette? »Es gibt noch viel Potenzial für Verbesserungen«, sagt Dell. Eine davon könnte der Wechsel des Chip–Produzenten sein. Bislang verwendete Dell ausschließlich Prozessoren von Intel, doch im Mai kündigte er an, künftig mit AMD zusammenzuarbeiten.

Dells Leben ist wie das permanente Streben nach dem Immer–mehr. Anfangs war er getrieben von Geldmangel. Hinzu kam: »Ich war ein frustrierter Kunde.« Sein Vater hatte für 3000 Dollar seinem Sohn den ersten Computer von Apple gekauft. Der schraubte ihn prompt auseinander und entdeckte, dass in dem teuren Gerät lediglich Bauteile für 700 Dollar steckten. Die Geschäftsidee war geboren: Teile einkaufen, umsortieren, zusammensetzen und mit Gewinn wieder abstoßen dass man damit Geld verdienen konnte, hatte Michael Dell von seiner Mutter gelernt, einer Börsenmaklerin. Er selbst hatte das Modell schon im Alter von zwölf Jahren erfolgreich getestet, mit einem Briefmarken–Versand.

Der Familie wegen verlässt er jeden Abend um halb sieben das Büro

Geldmangel ist heute wohl kaum noch sein Antrieb. Dell wird als drittreichster Mann der USA gehandelt, hinter Bill Gates und Warren Buffet. Den Frust von Computer–Käufern könne er aber immer noch nachvollziehen. »Andere PC–Hersteller sehen eher die Computerhändler als ihre Kunden und nicht die Endnutzer«, sagt er. Dell dagegen stehe wegen des Direktvertriebs unmittelbar in Kontakt mit den Käufern. »Wir bauen nur, was der Kunde wirklich will.« Das hat wohl weniger mit Menschenfreundlichkeit zu tun als mit strategischem Denken.

Und was beschäftigt den Menschen Michael Dell, hat er Visionen, die über das Geschäftliche hinausgehen?

Manche Mitarbeiter sagen, dass »der Michael« sich in das neue Geschäftsfeld der Computerspiele eingekauft habe, weil »Gaming« sein Hobby sei. Er selbst bezeichnet sich als »Funaholic«, als Spaßabhängigen. Doch wenn er über Spiele redet, fallen nicht etwa Worte wie Faszination oder Genuss, sondern Sätze wie: »Spiele brauchen enorme Rechenleistung.« Und: »Der Markt ist riesig und verspricht satte Gewinnmargen.« Auch ohne Studium der Betriebswirtschaft kennt er sämtliche Manager–Kernsätze. Eigentlich ist es schade, dass Dell so auf Pokerface macht. Er gibt nicht preis, was das Wachstum des Menschen Michael Dell über die Jahre ausgemacht hat. Nicht das Reden empfinde er als Stärke, sondern das Zuhören. Er beobachtet lieber andere, als sich mit sich selbst zu beschäftigen. »Ich habe gelernt abzugeben, was nicht wichtig ist«, sagt er dann, und auch das klingt nach einer Floskel.

Michael Dell ist verheiratet und hat vier Kinder. Vermutlich der Familie wegen wurde er noch nicht zum Workaholic, verlässt jeden Abend um halb sieben das Büro, um von daheim aus weiterzuarbeiten. Ob er mehr vom medizinischen Geschick seines Vaters oder vom Handelstalent seiner Mutter hat, beantwortet er ausweichend: »Ich habe mir wohl das Beste von allem herausgesucht.« Immer abwägen, sich bloß nicht festlegen, hier vereinen sich Diplomaten– und Managerrhetorik auf Kosten der Sympathie. Plötzlich versteht man den Vorwurf seiner Kritiker, Michael Dell wäre mühelos der meistgehasste Mann der Branche – wenn er nicht ab und zu mal lächeln würde und dann aussähe wie ein Vater am Rande eines Fußballfelds, während sein Sohn spielt. Michael Dell selbst liebt Spiele nur, wenn sie etwas mit Strategie zu tun haben. Dann bringen sie ihn zum Lachen. Aber das ist verdammt selten.

***DIE ZEIT, 24.05.2006***

22/2006