Der zweite Streich

Dell: *Mit seinem Direktvertrieb avancierte Michael Dell zum Marktführer bei Rechnern. Nun verlässt der Web-Verkäufer diese Nische und greift die Hersteller von Unterhaltungselektronik an. Ist die Strategie übertragbar?*

Was der Mann auch anfasst, es verwandelt sich in Gold: Im November 2002 wagte sich Michael Dell (38), Chef und Gründer des gleichnamigen US-Computerkonzerns, mit dem Minirechner Axim X5 auf den reichlich gesättigten Markt; heute rangiert er in diesem Marktsegment weltweit bereits auf Platz vier.

Eine ähnlich glückliche Hand bewies Dell, als er im März 2003 in den von Hewlett-Packard (HP) dominierten Markt für Drucker eindrang. Binnen sechs Monaten verkaufte der Hersteller aus Texas eine Million Stück. Die für das vierte Quartal anvisierte Wachstumsrate liegt bei Schwindel erregenden 80 Prozent.

Michael Dell – der Midas der Tech-Welt. Als der Studienabbrecher vor 20 Jahren begann, den Vertrieb von Kleinrechnern zu revolutionieren, wurde er von den Großen der Branche milde belächelt. Zu simpel schien IBM & Co. die Idee des scheuen Provinzlers aus Austin in Texas, aus standardisierten Komponenten Rechner nach Maß zusammenzubauen; zu spektakulär das Vorhaben, den letzten Teil der Vermarktungskette, den Einzelhandel, einfach zu umgehen und die Computer direkt über Telefon und Internet zu verkaufen.

Die Überheblichkeit ist Respekt gewichen. 1999 schob sich das einstige Start-up aus Austin beim PC-Absatz erstmals an Marktführer Compaq vorbei; seit zwei Jahren mischt Dell zudem erfolgreich im Server-Geschäft mit. Selbst das Platzen der Internetblase hinterließ kaum Spuren in der Dell-Bilanz (siehe Grafik Seite 48).

Nun setzt der Computermagier zum nächsten Angriff an. Um seinen Umsatz

FOTO: KATRIN DENKEWITZ

bis 2006 – wie geplant – um 50 Prozent auf 60 Milliarden Dollar zu steigern, verlässt der Direktvermarkter von Standardrechnern, Speichern und Monitoren erstmals sein angestammtes Revier. Seit November wirbelt der PC-Schreck die Unterhaltungselektronik auf: mit preiswerten Flachbildfernsehern, Home-Projektoren, MP3-Playern und einem eigenen Online-Musikservice.

Die Konsumelektronik gilt als margenstarkes Massengeschäft, bei den neuen Flachbildschirmen sind mehr als 30 Prozent Gewinnspanne drin. „Wir pusten die U-Elektronik-Typen von der Bildfläche", verkündet Dell-Marketing-Chef Mike George (42) selbstbewusst.

Flotte Sprüche allein reichen allerdings nicht aus, um so mächtigen Konzernen wie Sony, Panasonic, Samsung und Philips Marktanteile abzujagen. Der Vorstoß in die Unterhaltungselektronik wird für die Rechnerfirma zu einem riskanten Abenteuer. Denn bislang basierte Dells Geschäftsmodell vor allem auf Firmenkunden; private Käufer tragen nur 20 Prozent zum Umsatz bei.

Die Masche, PC nur auf Bestellung und nur aus fremdgefertigten Modulen zu montieren, hat der Konzern aus Texas in den vergangenen Jahren regelrecht perfektioniert. Kein Teil liegt länger als 96 Stunden im Lager. Die Zulieferer sind eng mit Dell vernetzt und wissen sofort nach Auftragseingang, wo und wann welche Komponenten benötigt werden.

Gerade mal 9,9 Prozent des Umsatzes fallen als Betriebskosten an, kein IT-Unternehmen produziert effizienter. Kaum einer nutzt das Internet so geschickt als Innovations- und Optimierungsmaschine wie die Texaner. 1,5 Milliarden Dollar sparte das Unternehmen so allein im Jahr 2003 ein.

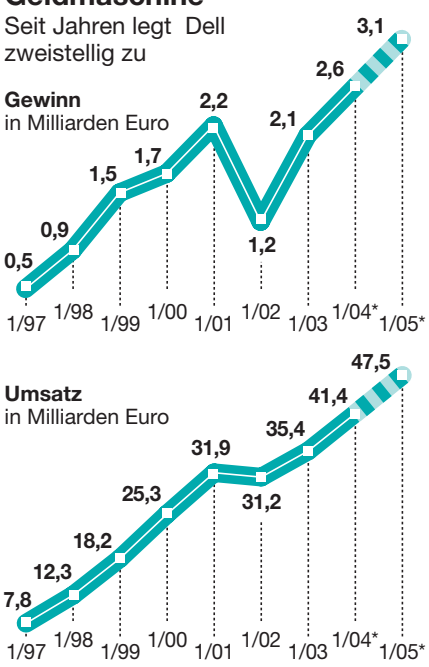
Wenn Geiz geil ist, dann ist Dell fraglos der Geilste. Mit rund 1000 Patenten haben die Web-Apologeten ihre betrieblichen Abläufe abgesichert. „Wir ändern unsere Prozesse so rasch, dass bei uns keine Farbe antrocknet", tönt Ray Archer, verantwortlich für Dells Lieferkette.

Ausgefeilte Logistik: Dell liefert binnen fünf Tagen frei Haus

Kopf-an-Kopf-Rennen
Anteile am PC-Weltmarkt im 3. Quartal 2003 in Prozent

100% = 38,7 Mio. Stück. Quelle: IDC, vorläufige Zahlen

Geldmaschine
Seit Jahren legt Dell zweistellig zu



Geschäftsjahresende 31. Januar.
*Geschätzt. Quelle: Credit Suisse First Boston

Die Mixtur aus Marktgespür, ausgefeilter Logistik und hocheffizienter Fertigung hat nicht nur den Firmengründer reich gemacht, sondern auch zahlreiche Mitarbeiter und Aktionäre. Die „Financial Times" verehrt ihn bereits als „Henry Ford des IT-Zeitalters".

Jetzt will Michael Dell beweisen, dass er dieses Titels auch würdig ist. Der Schlachtplan für die Eroberung der Wohnzimmer steht. Gezielt wählte der US-Konzern zum Markteinstieg Produkte aus, die Beobachter als kommende Verkaufsschlager ausgemacht haben: Flachbildfernseher auf Basis von Flüssigkristallen (LCD), Projektoren, die digitale Bilder in Kinoformat an die Wand werfen, und ein Abspielgerät, das aus dem Internet heruntergeladene Musiktitel widergibt. Der Service MusicMatch sorgt für einen legalen Download.

Der Angriff erfolgt in zwei Etappen. Der Verkauf startete Anfang November in den USA, ab Januar 2004 sind LCD-Fernseher und Beamer mit Dell-Logo auch in Europa zu haben. Schätzungen zufolge wird sich die Nachfrage nach Flachbildfernsehern bis 2007 versiebenfachen.

Der PC-Primus setzt darauf, dass der Einzug der Digitaltechnik in die Wohnstuben den Unterschied zwischen Entertainment- und Computerwelt aufhebt. Dell sieht die Konsumelektronik als „logische Erweiterung" seines Sortiments: Interaktive Fernseher, LCD-Bildschirme und Homeserver basieren auf den gleichen Hardwarebauteilen wie PC. Und für

FOTO: BRIAN COATS

Raus aus der Rechnernische

Konzernsparten: Dell mischt weltweit in sechs Märkten mit

*Alle Angaben in US-Dollar, für 2003 geschätzt.

PC und Notebooks

Mit einem Umsatzanteil von rund 64 Prozent ist das PC-Geschäft die Geldmaschine von Dell. Der Direktvermarkter rangiert mit einem globalen Marktanteil von 17,2 Prozent knapp vor Hewlett-Packard. HP hat den einstigen PC-Weltmarktführer Compaq übernommen. Trotz seiner Führungsposition hat Dell Nachholbedarf im Kerngeschäft: Im schnell wachsenden Notebook-Segment liegt HP dank preisaggressiver Angebote beim Marktanteil noch knapp vor Dell.

26 Milliarden $*

Server

Im Geschäft mit kleineren Servern hat Dell einen Weltmarktanteil von 23,2 Prozent und liegt auf Platz zwei hinter HP (32,4 Prozent) und deutlich vor IBM (15,1 Prozent). Nachdem das Geschäft mit High-end-Servern ein Flop war, konzentriert Dell sich nun auf das schnell wachsende Niedrigpreissegment. Mit Erfolg: Die Wachstumsraten liegen bei 25 Prozent, und damit über dem Marktdurchschnitt. Nur mit heftigen Preisabschlägen gelingt es HP, seine führende Position zu verteidigen.

5,5 Milliarden $

PC-Peripherie

Außer im traditionellen Geschäft mit Monitoren mischt Dell auch bei Speichern, Druckern und PDAs mit. Im unteren Preissegment setzen die Texaner Marktführer HP mit ihren von Lexmark gefertigten Printern bereits kräftig unter Druck. Gemeinsam mit EMC drängt der PC-Hersteller seit zwei Jahren ins Speichergeschäft, 2003 wird er dort voraussichtlich 1,5 Milliarden Dollar umsetzen. Im Handheld-Business gelang Dell binnen eines Jahres der Sprung auf Platz vier.

5,8 Milliarden $

Netzwerke

Seit zweieinhalb Jahren versucht Dell mit Switches, die PC und Server miteinander verbinden, dem weltweit führenden Netzwerkausrüster Cisco Marktanteile abzujagen. Ohne viel Erfolg. Trotz eines Preisvorteils von bis zu 50 Prozent wird Dell 2003 nur rund 130 Millionen Dollar mit derartigem Equipment erlösen. Dem PC-Hersteller mangelt es an einer attraktiven Produktpalette, um dem Branchenprimus, der Bruttomargen von 70 Prozent erzielt, gefährlich werden zu können.

0,1 Milliarden $

Service

Neben Reparatur und Wartung bietet Dell seit einigen Monaten auch IT-Dienstleistungen für Firmen an. Das Angebot ist standardisiert und wird weitgehend über das Web abgewickelt. Die Kunden, zumeist Mittelständler, können sich Servicepakete zusammenstellen. Darüber hinaus übernimmt Dell die Steuerung von PC-Netzen und hilft bei der Umstellung auf neue Betriebssysteme. Der Konzern hofft, so sein Hardwaregeschäft anzukurbeln und die Margen zu verbessern.

4,1 Milliarden $

Unterhaltungselektronik

Im November startete Dell in den USA mit dem Verkauf von LCD-Fernsehern, TV-Projektoren und MP3-Playern sowie einem eigenen Musikservice. Ab Januar bietet der Konzern diese Produkte auch in Europa an. Dell will raus aus der PC-Nische und sich als Marke für Privatkunden etablieren.Ob dies gelingt, hängt davon ab, wie schnell die Verbraucher Internet und Telefon als Shoppingalternative akzeptieren. Noch kaufen sie Fernseher lieber im Laden.

noch keine Angaben

Experten ist es nur eine Frage der Zeit, bis die Konsumenten auch beim TV-Gerät individuelle Modelle verlangen.

Das Problem ist allerdings: Noch funktioniert der Vertrieb von elektronischem Spielzeug anders als der von Computern an die Profis in Unternehmen. Die Verbraucher fragen vor allem starke Marken nach; sie wollen die Produkte sehen und testen, die ihr Heim schmücken.

Multis wie Sony oder Samsung investieren nicht ohne Grund jährlich einige hundert Millionen Dollar in Werbung und Imagepflege. Sony steht bei Fernsehern fast schon als Bezeichnung für die ganze Gattung – so wie Tempo für Taschentücher oder Nivea für Creme.

Dieser Nachholbedarf ist dem Südstaatler wohl bewusst. Im Juni änderte Dell Computer seinen Namen in Dell, um die Marke breiter positionieren zu können. 361 Millionen Dollar flossen 2003 weltweit in Werbekampagnen, selbst Samsung investierte nur unwesentlich mehr in sein Marketing. Die TV-Spots „Easy as Dell“ sollen auch den letzten Zweifler davon überzeugen, dass der Kauf via Web kinderleicht ist.

Neue Märkte: Mit Beamern, Handhelds und superflachen LCD-Fernsehern will Dell künftig auch die Wohnzimmer erobern

Noch akzeptieren die Verbraucher den anonymen Absatzkanal Internet nicht als trendige Shopping Mall. Insbesondere in Deutschland gerät die Anschaffung eines Notebooks, MP3-Players oder TV-Geräts zum tagesfüllenden Familienausflug in den Mediamarkt (siehe Kasten Seite 53).

Die Elektronikkaufhäuser mit ihrer breiten Produkt- und Markenpalette vermitteln eine gewisse Sicherheit, das Richtige zu finden. „Wie im Ge-

FOTOS: PR

In die Enge getrieben

Deutschland: Warum Dell das Geschäft hier so schwer fällt

Schnell, schneller, Dell? Nicht in Deutschland. Im wichtigsten europäischen Einzelmarkt liegt der PC-Primus nur auf Platz vier. Mit einem Marktanteil von 6,7 Prozent rangieren die Texaner deutlich hinter Lokalmatador Fujitsu Siemens (17,2 Prozent), dem US-Rivalen Hewlett-Packard (11,1 Prozent) sowie dem taiwanesischen Shootingstar Acer (7,6 Prozent).

Schwach bei Laptops: Ausgerechnet im boomenden Notebook-Geschäft, so ermittelten die Marktforscher von IDC, hat Dell im dritten Quartal 2003 den Anschluss verpasst. Während Acer bei mobilen PC um sagenhafte 212,5 Prozent zulegte und Platz eins eroberte, konnte Dell gerade mal einen Zuwachs von 1,3 Prozent erzielen. Die Konkurrenz aus Fernost setzt modernste Intel-Chips in ihre Notebooks ein, die den drahtlosen Internetzugang ermöglichen. Und das zu niedrigen Preisen.

Heftige Billigkonkurrenz: Deutschland-Chef Mathias Schädel (43) tut sich schwer, das weltweit so erfolgreiche Dell-Modell zu vermarkten. Der PC-Markt hier zu Lande ist heillos überbesetzt, Billiganbieter wie Aldi-Lieferant Medion machen den traditionellen Preisvorteil von Dell – durchschnittlich 15 Prozent – weitgehend zunichte.

Fokus auf Firmen: Auf keinen Fall will sich Schädel durch einen ruinösen Preiswettbewerb seine Margen verwässern lassen. Nur gelegentlich – wie unlängst zu Weihnachten – lockt er Privatkunden mit Sonderaktionen ins Netz und liefert zusätzlich zum bestellten Computer noch gratis einen Drucker.

Der deutsche Dell-Statthalter konzentriert sich lieber auf Firmenkunden. Mit ihnen erzielt er rund 90 Prozent seines Umsatzes. Seit Oktober versucht er vor allem, das margenträchtige Geschäft mit professionellem IT-Service auszuweiten.

Ehrgeizige Ziele: Spätestens in fünf Jahren will der Direktvermarkter auch in Deutschland zur Nummer eins im PC-Geschäft avancieren. Ein Ziel, das aus heutiger Sicht nur sehr schwer zu erreichen sein wird.

Sisyphos: Deutschland-Chef Mathias Schädel musste Platz drei an den taiwanesischen Rivalen Acer abtreten

FOTO: PR

schäft mit Personal-Computern muss Dell den Konsumenten erst die Vorteile des Telefon- oder Webverkaufs nahe bringen“, konstatiert Kevin A. McCarthy, Analyst der Credit Suisse First Boston.

Für ein Modell von Dell spricht weniger die vielfältige Auswahl – das Angebot bei Flachbildfernsehen umfasst gerade mal zwei Varianten. Was zählt, ist der um durchschnittlich 15 Prozent günstigere Preis – und der kulante Service.

Ausverkauft? Gibt’s nicht bei Dell. Produkte, deren Komponenten nicht lieferbar sind, verschwinden sofort von der Website. Kann die bestellte Ware nicht binnen fünf Tagen ausgeliefert werden, bietet Dell dem Kunden von sich aus ein höherwertiges Modell zum gleichen Preis an.

Dem realen Einkaufsstress setzen die Dellianer ein ausgeklügeltes Infosystem im Web entgegen. Allein in Europa können Interessierte auf 235 000 Internetseiten das Angebot der Texaner studieren oder sich per Mail beraten lassen.

Schnell, gut und billig – falls das nicht ausreicht, um beim Privatkunden zu punkten, wird Michael Dell das tun, was er immer getan hat, wenn ein Experiment schief lief. Er zieht sich aus dem Markt zurück. Und zwar „ganz schnell“.

Anne Preissner