

**REDLINE** | VERLAG

»Das ist ein Buch für Gründer,  
Unternehmer und Träumer!«

SATYA NADELLA

A portrait of Michael Dell, the founder of Dell Technologies, looking directly at the camera with a slight smile. He is wearing a light blue button-down shirt under a dark blue blazer. The background is dark.

**Michael Dell**  
Nett sein  
und  
trotzdem  
gewinnen

**Mein Weg vom  
Gründer zum CEO**

**Michael Dell**

**Nett sein und trotzdem  
gewinnen**

Übersetzung aus dem Englischen von  
Jordan Wegberg

»Das ist ein Buch für Gründer, Unternehmer und  
Träumer!«

SATYA NADELLA

**Michael Dell**

# **Nett sein und trotzdem gewinnen**

**Mein Weg vom Gründer zum  
CEO**

**REDLINE | VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2022

© 2022 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe

GmbH,

Türkenstraße 89

D-80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© der Originalausgabe by Michael Dell

Die englische Originalausgabe erschien 2021 bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einer Abteilung von Penguin Random House LLC unter dem Titel *Play nice but win*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Jordan Wegberg

Redaktion: Marijke Leege-Topp

Umschlaggestaltung: Marc Fischer

Umschlagabbildung: Dustin Cohen

Satz: ZeroSoft, Timisoara

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

eBook by tool-e-byte

ISBN Print 978-3-86881-869-7

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-379-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-380-2



*Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter*

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter  
[www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

*Für Mama, die mir beigebracht hat, stets neugierig zu sein.*

*Für Papa, den Gründer des Gründers.*

*Und für Susan, auf immer und ewig die Liebe meines Lebens.*

Eine Firma ist ein lebender Organismus; sie muss sich immer wieder häuten. Methoden müssen sich verändern. Der Fokus muss sich verändern. Werte müssen sich verändern. Die Gesamtsumme dieser Veränderungen ist Transformation.

*Andy Grove*

# INHALT

## **Stimmen zum Buch**

### **Teil 1: Abschied von der Börse**

- 1 Gegenwind
- 2 Andere Orte
- 3 Börsenausstieg
- 4 Start me up
- 5 Mr. Denali
- 6 Ein junger Mann in Eile
- 7 Das Ende ist nahe?
- 8 Auf und davon
- 9 Erlösung

### **Teil 2: Zurück an die Börse**

- 10 Wachstum und andere Gefahren
- 11 Körper und Seele
- 12 Project Emerald
- 13 Harry You und der Gedankenblitz
- 14 Zettabytes und Moonshots

## **Danksagung**

## **Über den Autor**



# Anhang

# Stimmen zum Buch

»In diesem äußerst offenherzigen Buch voller aufschlussreicher Geschichten zeigt Michael Dell, wie eng seine persönliche Entwicklung an den Aufbau des Unternehmens geknüpft war, das er in seinem College-Wohnheim gegründet hat. Es ist eine rasante Erzählung darüber, wie ein Unternehmen an die Börse geht, privatisiert wird und schließlich wieder an die Börse geht, in ständigem Kampf gegen schillernde Persönlichkeiten wie Carl Icahn. Dell bietet nicht nur eine Fülle von geschäftlichen Einblicken, sondern etwas noch Wichtigeres: Er zeigt, wie entscheidend Neugier und Wertvorstellungen sowohl für den persönlichen als auch für den unternehmerischen Erfolg sind. Das ist eine Lektion, die er von seinen starken Eltern gelernt hat und mit seiner Frau in der gemeinsamen Arbeit für ihre Stiftung teilt, die Kindern bessere Chancen gibt. Das Ergebnis ist ein spannendes, erkenntnisreiches und wertvolles Buch.«

Walter Isaacson, Autor des Bestsellers *The Code Breaker*

»Michael Dell führt uns in die reale Welt des Aufbaus und der Verwandlung eines Imperiums, und er beschreibt Gespräche und Verhandlungen mit zentralen Playern so lebendig, dass man das Gesamtbild erkennen kann. Ein

tolles Geschenk für alle, die sich auf demselben Weg befinden.«

Ray Dalio, Gründer von Bridgewater Associates und Autor  
von *Principles: Life and Work*

»*Nett sein und trotzdem gewinnen* ist genau richtig. Ausnahme-Unternehmer wie Michael Dell haben die Welt unter großem Druck, aber auch mit großem Erfolg verändert. Michael sagt uns in diesem ehrfurchtgebietenden Narrativ des Notwendigen, wie man erfolgreich sein und seinen Werten treu bleiben kann.«

Eric Schmidt, Mitgründer von Schmidt Futures und  
früherer CEO und Vorstandsmitglied von Google

»Michael Dell ist ein Ausnahme-Leader, der seine Firma durch das Gleichgewicht von innovativer Strategie und konsistenten Werten auf einen langfristigen Erfolgskurs gebracht hat. In *Nett sein und trotzdem gewinnen* erinnert er uns daran, dass Mut und Überzeugung die Schlüssel zum transformativen Wandel in jeder Organisation sind.«

Indra Nooyi, früheres Vorstandsmitglied und CEO von  
PepsiCo und Autorin von *My Life in Full*

»Viele haben tolle Geschäftsideen. Entrepreneurere ziehen sie durch. Das ist die Geschichte von Michael Dell, dessen Buch uns mitnimmt auf eine fesselnde Reise vom Wohnheim der University of Texas zur Vorstandsetage einer der weltweit größten Technologiefirmen. Es ist eine

Geschichte über Weitblick und Beharrlichkeit, die jeder angehende Entrepreneur lesen sollte.«

Sir Richard Branson

»Das ist Dell direkt. Mit erkenntnisreicher Offenheit und Humor erzählt Michael Dell seine Geschichte, die seines Kulturunternehmens und des Mutes, der notwendig ist, um in der weiterhin wachsenden Technologiebranche zu bestehen. Dies ist ein Buch für Entrepreneur, Führungskräfte und Träumer.«

Satya Nadella, CEO von Microsoft

»Michael Dells Weg ist Teil der historischen Struktur des amerikanischen Business. Seine Geschichte zahlreicher Transformationen im Laufe der Jahrzehnte bietet Erkenntnisse für Führungskräfte auf jeder Ebene, vom Entrepreneur bis zum CEO.«

Howard Schultz, Mitgründer der Schultz Family Foundation, ehemaliges Vorstandsmitglied und CEO von Starbucks

»Mit seltener Freimütigkeit und Erkenntnis erzählt Michael von seinem unglaublichen Weg als Gründer und CEO eines der ikonenhaftesten und meistbewunderten Technologieunternehmen. Es ist die ungeschminkte Geschichte von einem der größten Entrepreneur der Welt, einem Visionär mit beispielloser Entschlossenheit und Hingabe, der durch Mitgefühl und Integrität führt.«

Marc Benioff, Vorstandsvorsitzender und CEO von  
Salesforce

»Wie Michael Dell gern sagt: Leben heißt, einen Schlag einstecken, zu Boden gehen, wieder aufstehen und weiterkämpfen. *Nett sein und trotzdem gewinnen* ist ebenso sehr eine Geschichte über Resilienz wie über das Business. Michael spricht offen über die Rückschläge und Herausforderungen, mit denen er in seinem Privatleben und in seiner Karriere konfrontiert wurde. Die Lektionen, die er dadurch gelernt hat, sind wichtig für jeden, der eine Führungsposition anstrebt.«

Sheryl Sandberg, COO von Meta Platforms und Autorin von  
*Lean In* und *Option B*

»*Nett sein und trotzdem gewinnen* ist ein autobiografischer Thriller, und Michael Dell ist der Gangster-Held - niemals auf der Suche nach einer Auseinandersetzung, aber wenn er dann mal in eine verwickelt ist, genießt er sie. Indem er Tyrannen, Übernahmen und Sackgassen austrickst, kann Michael unermüdlich das Produkt schützen, transformieren und erweitern, an dem er als Teenager herumgebastelt und aus dem er das multinationale Unternehmen entwickelt hat, das Dell heute ist. Michael gewinnt fortgesetzt, nicht indem er Schlupflöcher ausfindig macht, sondern immer, indem er die Regeln zu seinem Vorteil nutzt. *Nett sein und trotzdem gewinnen* ist ein Zaubertrick und die

abenteuerliche Reise eines Umhang tragenden Kreuzritters.«

Matthew McConaughey, Oscar-Preisträger und Autor des Bestsellers *Greenlights*

»*Nett sein und trotzdem gewinnen* gehört auf die Liste der großen Memoiren des digitalen Zeitalters. Der stillste der Entrepreneur, die das moderne Computerbusiness begründet haben, erzählt endlich seine Geschichte.«

Malcolm Gladwell, Moderator des Podcasts *Revisionist History*

»Dies ist die Saga, wie einer der großen Gründer unserer Zeit sein Unternehmen schuf, erweiterte, zurückeroberte und verjüngte. Michael Dells Unternehmergeist ist ansteckend und seine Hintergrundstorys sind voller wichtiger Lektionen über Führung, Zusammenarbeit, Wettbewerb und Innovation.«

Adam Grant, Autor des Nr.-1-Bestsellers der *New York Times Think Again* und Moderator des TED-Podcasts *Work Life*

»In seinem neuen Buch *Nett sein und trotzdem gewinnen* zeichnet Michael Dell ein beeindruckendes Porträt seines Lebens - die frühen Jahre, die Hindernisse und Herausforderungen, die Erfolge und Triumphe. Das gedankenvolle und erkenntnisreiche Buch gibt einen Einblick, was nötig ist, um ein guter Leader zu werden - und, was noch wichtiger ist, ein guter Mensch.«

Jamie Dimon, Vorstandsmitglied und CEO von JP Morgan  
Chase

»Dieses Buch gewährt unglaubliche Einblicke in das wahre Leben eines Gründers und in die schwierige Arbeit, ein Unternehmen zum Wachstum zu führen. Michael Dell ist nicht nur Innovator, sondern auch Führungskraft, und in *Nett sein und trotzdem gewinnen* zeigt er, was wirklich nötig ist, um die Zukunft aufzubauen.«

Marc Andreessen, Mitgründer von Netscape und  
Andreessen Horowitz

# **TEIL 1**

## **Abschied von der Börse**



# 1

## Gegenwind

Ich saß mit Carl Icahn und seiner Frau an ihrem Abendbrottisch und aß Mrs. Icahns Hackbraten. Es war ein schöner Frühlingsabend, Mittwoch, der 29. Mai 2013, und Carl Icahn versuchte, mir meine Firma wegzunehmen.

Es war ein echt surrealer Moment, und das in mehreren Hinsichten.

Dieser Maiabend war ziemlich genau der Mittelpunkt eines neunmonatigen Dramas, in dem mir das Personal-Computer-Unternehmen, das ich 1984 im Erstsemester-Wohnheim an der Universität Texas gegründet hatte und das meinen Namen trug, mit dem zur Seite geneigten E und allem, fast entglitt – und sich dann für immer veränderte, während ich mich mit ihm veränderte.

Diese Geschichte möchte ich Ihnen gern erzählen, zusammen mit ein paar weiteren.

Das Jahr 2005 schien voller Verheißungen für Dell Inc. Abgesehen vom kurzen Aufleuchten des Dotcom-Booms fünf Jahre zuvor – einer Kurskorrektur, die nicht nur uns betraf, sondern Technologieunternehmen quer durch die Bank – erfreute Dell sich seit 20 Jahren eines praktisch ununterbrochenen Zuwachses der Umsätze, der Gewinne und des Cashflow. Im Januar 2005 lag unser Anteil an

verkauften PCs bei robusten 18,2 Prozent. Im Februar bezeichnete *Fortune* uns als die beliebteste Firma Amerikas. »Dell floriert in einer Branche, die rein technisch gesehen möglicherweise im schlechtesten Zustand ist«, schrieben sie. »Seine Gewinne in diesem gebeutelten Business sind 2004 auf 15 Prozent hochgeschossen, ein Umstand, den Dell wie langweilige Routine aussehen lässt. Und jetzt ist es der erste PC-Hersteller, der den Titel des beliebtesten Unternehmens in Amerika trägt, seit der Original-,PC'-Hersteller IBM sich 1986 ausgeloggt hat.«

Doch im September sah die Sache schon anders aus. Ganz anders. Obwohl unsere Gewinne im zweiten Quartal auf 28 Prozent gestiegen waren, lag der Gesamtumsatz einige Hundert Millionen Dollar unter den Erwartungen. Wir kämpften, schrieb die *New York Times*, »mit derselben Frage wie andere reife Technologieunternehmen, die mal zu den Überfliegern der Neunziger gehörten: Wie kann man die Umsätze steigern, wenn man bereits so groß ist?« Ein Bestandteil dieses Problems war die Tatsache, dass PCs und Laptops, die rund 60 Prozent unserer Verkäufe ausmachten, nicht mehr die sprudelnde Gewinnquelle früherer Zeiten waren. Da die Preise im Laufe des Jahres gesunken waren, mussten wir wesentlich mehr PCs verkaufen, um nur allein die Umsätze des Vorjahres zu erreichen.

In einem Interview mit der *Times* gab unser CEO Kevin Rollins sich selbst die Schuld für das Versäumnis. »Ehrlich

gesagt ist es uns nicht gut gelungen, die Verkaufspreise im Griff zu behalten«, sagte er – besonders bei den Geräten, die direkt an den Endverbraucher verkauft wurden.

Ja, Sie haben richtig gelesen, das war kein Tippfehler. Kevin Rollins war in jenem Herbst CEO von Dell Inc., nicht ich. Ich hatte den Posten im Juli 2004 geräumt und Kevin hatte ihn übernommen – obwohl das nicht ganz das richtige Wort dafür ist. Ich blieb Vorsitzender und wir beide führten die Firma weiterhin gemeinsam, wie wir das schon seit zehn Jahren taten; mit Ausnahme unserer Titel änderte sich nicht viel.

Wenn also jemanden die Schuld an diesem Umsatzverlust traf, so trug ich sie mit. Doch Ende 2005 wurde schnell deutlich, dass die Rückgänge nichts Unübliches waren: Dell erhielt massiven Gegenwind. Zum einen wurden unsere Mitbewerber cleverer. Unternehmen wie Hewlett-Packard, Acer und Lenovo, die wir mit unserem Build-to-Order-Modell immer bezwungen hatten, waren in ihre Höhlen zurückgekehrt und hatten ausgetüftelt, wie sie viele unserer Lieferketten-Innovationen kopieren konnten. Unterdessen hatte das Build-to-Order selbst, das so effektiv die zahlreichen Kombinationen und Verknüpfungen von Desktop-Computern berücksichtigte, seine Vorteilsposition verloren, denn der Branchenschwerpunkt hatte sich von Desktops zu den weniger leicht modifizierbaren Notebooks verlagert. Die Kunden begannen sich mehr auf Dienstleistungen und Lösungen zu konzentrieren, weil ein

Wertewandel vom grundlegenden Kundenprodukt, dem PC und den damit zusammenhängenden Peripheriegeräten, hin zu Software, Servern und Rechenzentren erfolgt war.

Wir brauchten ein bisschen länger, als uns lieb war, um das alles herauszufinden. Und dann gab es noch einen Dell-Vorteil, der sich allmählich in einen Nachteil verwandelte: Einige Jahre lang hatten wir dem Gewinn Vorrang gegenüber Wachstum und Aktienkursen eingeräumt, doch der Erfolg eines Unternehmens ist immer ein Gleichgewicht zwischen allen dreien. In den 2000er-Jahren waren unsere Gewinne stark, doch nun brachen unsere Aktienwerte weg. Und das kann eine heikle Angelegenheit sein.

Wir mussten neue Kapazitäten aufbauen, wir mussten in neue Geschäftsfelder investieren und wir mussten rasch handeln.

Im Jahr 2007 kehrte ich als CEO zurück – sowohl ein symbolischer als auch ein praktischer Akt – und wir starteten eine große Fusions- und Übernahmeinitiative, die mit dem Kauf des Datenspeicherunternehmens Equal Logic für 1,4 Milliarden Dollar begann. Die Finanzkrise von 2008 durchkreuzte unsere Pläne vorübergehend, aber im darauffolgenden Jahr setzten wir das Programm wieder in Gang und kauften Perot Systems (für 3,9 Milliarden Dollar). 2010 legten wir richtig los, erwarben Datenspeicherungs-, Systemmanagement-, Cloud- und Softwareunternehmen wie Compellent, Boomi, Exanet, InSite One, KACE, Ocarina Networks und Scalent.

Zur Abrundung unserer Firmenkapazitäten kauften wir 2011 noch Secureworks, RNA Networks und Force10 Networks. Und 2012 nahmen wir weitere große Akquisitionen in Sachen Software und Sicherheit vor, darunter Quest Software, Sonic WALL und Credant Technologies. Das Steuerjahr 2012 bescherte Dell Umsätze, Einnahmen, ein Betriebsergebnis, einen Cashflow und Aktienerträge in nie da gewesener Höhe.

Vielleicht war das die Ruhe vor dem Sturm.

Doch unterdessen lief bei Dell keineswegs alles rund. Wir hatten erfolglos versucht, auf den Smartphone- und Tablet-Markt vorzustoßen. Wir hatten sogar etwas erfunden, das seinerzeit als »Phablet« bekannt war – ein fünf Zoll großes Android-Gerät namens Streak. Es erwies sich nicht gerade als Kassenschlager. (Im Übrigen ging ein Großteil des Gewinns an Google.)

Bis 2012 lagen die Einbußen beim PC-Verkauf im zweistelligen Bereich, unsere Aktienwerte fielen kontinuierlich weiter – bis zum Jahresende waren sie unter der schweren Last des Scheiterns von Windows 8 auf 10,5 Prozent gesunken –, und nun gingen auch die Gewinne zurück. Unsere Marktkapitalisierung war auf unter 20 Milliarden Dollar gefallen.

Ende 2012 schrumpfte unser Aktienkurs beinahe auf Pennystock-Niveau: weniger als neun Dollar, ein weiterer Sturz von dem 15- bis 17-Dollar-Niveau, das er von 2009 bis 2011 erzielt hatte. Die allgemeine Überzeugung, die im Internet ebenso wie bei *CNBC* und anderen Medienanstalten mit tausend Megafonen verkündet

wurde, lautete, dass der PC dem Untergang geweiht sei und Dell deshalb ebenso.

Unsere Anteilseigner waren nicht glücklich, mich eingeschlossen.

Trotz unseres spektakulären Erfolgs der vergangenen Jahre - jeder, der gleich zu Anfang Dell-Aktien gekauft und daran festgehalten hatte, hatte seine Investition um 13 500 Prozent vervielfacht, das war 27-Mal so viel wie die 500 Prozent Ertrag des S&P 500 im selben Zeitraum - waren unsere Aktionäre besorgt über die Zukunft des Unternehmens. Dennoch genoss ich weiterhin ihre volle Unterstützung, im Juli 2012 wählten sie mich mit 96 Prozent der Stimmen erneut zum CEO und Vorstandsvorsitzenden von Dell.

Und ich versuchte, ihre Bedenken zu zerstreuen. »Wir sind wirklich kein PC-Unternehmen mehr«, sagte ich dem *Fortune*-Herausgeber Andy Serwer im Juli 2012 bei der *Fortune*-Brainstorm-Tech-Konferenz in Aspen. Aber Andy war nicht leicht zu überzeugen. »Ist es wirklich so, dass Sie kein PC-Unternehmen mehr sind, oder ist es eher so, dass Sie in Zukunft keines mehr sein *wollen?*«, fragte er mich.

Ich erinnerte ihn daran, dass wir während der letzten fünf Jahre einen maßgeblichen Geschäftswandel vollzogen hatten, hin zu End-to-End-IT-Lösungen: ein Komplettpaket für die Kunden, von Rechenzentren über Client-Systeme, Sicherheit, Softwaresystemmanagement, Datenspeicherung und Server bis zu den Netzwerken.

Ich sagte Andy, dass Dell jetzt tatsächlich in vier Geschäftsbereichen aktiv sei. Als Erstes kam das Client-Geschäft, das bei all den Vorgängen in Sachen Mobilität und Client-Virtualisierung einem Wandel unterlag, der wiederum neue Sicherheitsanforderungen mit sich brachte.

Dann waren da die Firmenrechenzentren. Ich erinnerte Andy daran, dass wir ein umfangreiches Datenspeicherungs- und Netzwerkgeschäft aufgebaut hatten, angetrieben von all jenen Akquisitionen - rund 25 in den letzten drei oder vier Jahren. Ich sagte für den Fall, dass jemand es vergessen hatte, dass ungefähr ein Drittel der Server in Nordamerika von Dell stammten. Cloud- und virtuelle Infrastrukturen waren äußerst bedeutsam für uns geworden.

Zudem gab es noch unseren Software-Geschäftsbereich, der sich um Systemmanagement und IT-Sicherheit drehte. Ich sagte, dass wir rund 29 Milliarden Sicherheitsereignisse täglich erlebten; wir schützten Werte im mehrstelligen Billionenbereich für die größten Banken und Finanzdienstleister der Welt.

Ich lenkte Andys Aufmerksamkeit auf die Tatsache, dass fast die Hälfte der 110 000 Beschäftigten bei Dell - nämlich 45 000 - in unserem vierten Geschäftsbereich tätig waren, den Dienstleistungen, mit denen wir Unternehmen dabei halfen, aus all jenen IT-Anforderungen Wert zu schöpfen.

»Wir stecken also mittendrin in einer der schwierigsten Herausforderungen«, sagte ich zu Andy. »Wie verbindet

man ältere Anwendungen mit Cloud-Anwendungen? Wie sichert und modernisiert man IT-Umgebungen und bringt sie von Mainframes auf X86-Plattformen? Mit der Dell-Cloud lässt sich das effizienter erledigen.«

Dell war, so sagte ich voller Stolz, ein ganz anderes Unternehmen als noch vor vier oder fünf Jahren.

Andy sah etwas verwirrt aus. »Täusche ich mich oder haben Sie in Ihrem gesamten kleinen Monolog gerade PCs überhaupt nicht erwähnt?«

Selbst kluge Menschen schienen sich an diesem Thema festzuklammern.

Andy projizierte eine Umfrage an die Leinwand hinter uns: »Letztes Jahr machten Desktops und Laptops 54 Prozent der Umsätze von Dell aus, 2008 waren es noch 61 Prozent gewesen. Wie groß wird das PC-Geschäft von Dell in fünf Jahren sein?«

Mögliche Antworten waren: a) 50 bis 54 Prozent (ungefähr gleich viel wie heute), b) 40 bis 50 Prozent und c) 39 Prozent oder weniger. Weitaus die meisten Stimmen entfielen auf die letzte Option.

Die richtige Antwort lautete A.

Mit allem Respekt für seine Umfrage, sagte ich Andy, sei die Gegenüberstellung mit unseren anderen Geschäftsbereichen im Hinblick auf Umsatz und Gewinne der bessere Ansatz in Bezug auf die Frage nach unserem PC-Geschäft. Angenommen, man verkaufe PCs im Wert von einer Milliarde Dollar versus Software im Wert von einer Milliarde Dollar: Diese beiden Transaktionen hätten sehr unterschiedliche Merkmale in Bezug auf Cashflow



und Marge. Das mache es so schwierig, Dell lediglich unter dem Umsatzaspekt zu betrachten. Unsere geschäftliche Mischung verändere sich fortwährend, wiederholte ich in der Hoffnung, dass die Botschaft nun ankam.

Ich glaubte leidenschaftlich an alles, was ich Andy in Aspen erzählt hatte. Und in den folgenden Tagen, Wochen und Monaten verbreitete die Business-Presse weiterhin das Narrativ, Dell sei gleich PC und der PC liege im Sterben.

Und unsere Aktien fielen weiter.

Ich gebe offen zu, dass es mich schmerzte, unsere Aktienpreise so abstürzen zu sehen. Das Unternehmen trug meinen Namen; nach meiner Familie bedeutete es mir alles. Doch mein weiseres Ich erkannte darin eine Chance für die Firma. Ich hatte 2010 ein großes Dell-Aktienpaket am freien Markt erworben im Vertrauen darauf, dass der Preis steigen würde. (Es gibt sehr strenge Regeln, wann und wie ein Insider wie ich unsere Aktien kaufen oder verkaufen kann: kurz, aber nicht zu kurz nachdem die Quartalsgewinne veröffentlicht worden sind. Überflüssig zu erwähnen, dass ich mich daran gehalten habe.) Doch es kam mir auch in den Sinn, dass unser Unternehmenswandel ohne die Tyrannei, die ständig tickende Uhr der Quartalsberichte fortgesetzt werden könnte, wenn ich – natürlich mit der Hilfe anderer – *alle* Aktien zurückkaufte. Der Rückzug von der Börse würde die Möglichkeit schaffen, das Unternehmenswachstum

dramatisch zu beschleunigen und uns eine viel größere Wirksamkeit in der Welt verschaffen.

Denselben Gedanken hatten auch andere. Bei einer Sanford-Bernstein-Konferenz 2010 hatte mich ein Analyst namens Toni Sacconaghi gefragt, ob ich über eine Privatisierung des Unternehmens nachdächte.

»Ja«, sagte ich. Meine einsilbige Antwort hing in der Luft. Es gab Gekicher im Saal.

Sacconaghi lächelte. »Das ist knapper, als ich erwartet hatte«, sagte er. »Was wäre denn für Sie ein entscheidendes Ereignis, um das wesentlich ernsthafter in Betracht zu ziehen?«

»Kein Kommentar«, erwiderte ich und hatte das Gefühl, schon zu viel verraten zu haben. Ich lächelte zurück.

Zwei Jahre später, Ende Mai 2012 und damit anderthalb Monate vor der Aspen-Konferenz, hatte ich in unserer Hauptniederlassung im texanischen Round Rock ein Treffen mit einigen führenden Mitarbeitern von Southeastern Asset Management, einer Firma aus Memphis, die der zweitgrößte Anteilseigner (rund 130 Millionen Aktien) von Dell nach meiner Frau Susan und mir war. Diese Treffen fanden regelmäßig unmittelbar nach der Bekanntgabe der Quartalsergebnisse statt, aber dieses war anders, denn mitten in dem üblichen Palaver über Zahlen und Erwartungen teilte Staley Cates, der Chief Investment Officer von Southeastern, mir mit, er sei der Meinung, wir sollten uns von der Börse verabschieden.

»Können Sie mir das näher erläutern?«, bat ich.

»Ich melde mich bei Ihnen«, sagte Cates.

Das machte mich ehrlich gesagt nervös. Es war nicht die Idee der Privatisierung selbst, die mir Sorgen bereitete, sondern vielmehr die Tatsache, dass unser zweitgrößter Anteilseigner sie vorbrachte. Ich hatte keine Ahnung, worauf Cates hinauswollte. Offensichtlich wollte er den Wert seiner Aktien erhöhen, aber meinte er, dass ich ihn auskaufen sollte? Oder wollte er mir helfen, das Unternehmen von der Börse zu nehmen? Was meinte er? Ich ging hinüber auf die andere Seite des Gebäudes und sprach mit Larry Tu, unserem Justitiar, und Brian Gladden, unserem CFO. »Was machen wir jetzt?«, fragte ich.

»Frag ihn, wie das gehen soll«, sagte Brian. »Frag ihn, ob er ein Finanzmodell hat, das er uns vorlegen möchte.«

Ich fragte ihn also und Cates schickte mir eine einfache Tabelle, die seine Idee skizzierte. Ich leitete die Tabelle an Gladden weiter und Brian schickte sie einem ihm bekannten Banker bei einer der großen Investitionsbanken. Der Banker analysierte die Idee und sagte uns, sie taue nichts. »Zu kompliziert, zu hohe Verschuldung; das läuft so nicht«, sagte er. »Vergessen Sie's.«

Darum vergaßen wir es. Dann geschah etwas sehr Interessantes.

Als ich im Backstagebereich nach der Aspen-Fragerunde mein Mikrofon abnahm, kam ein Mann auf mich zu – einige Jahre jünger als ich und fit aussehend – und stellte sich vor. Sein Name sei Egon Durban, sagte er, und er arbeite für Silver Lake Partners. »Hey, ich würde mich gern mal mit Ihnen treffen wegen einer Idee von mir«,

sagte er. »Ich habe ein Haus auf Hawaii ganz in der Nähe von Ihrem – können wir mal einen Termin ausmachen?«

Nun, ich werde ständig von Leuten angesprochen, und ich bin höflich, aber ... ich werde ständig von Leuten angesprochen. Wenn dieser Egon Durban von einem Unternehmen gekommen wäre, von dem ich noch nie gehört hatte, hätte ich ihm gesagt: »Klar, rufen Sie in meinem Büro an«, und wir hätten nie miteinander gesprochen. Aber Silver Lake war eine große Privatkapitalgesellschaft mit ausgezeichneter Erfolgsbilanz und hervorragender technologischer Kompetenz (und ich hatte bei meinen Anfängen 1999 in ihren ersten Fonds investiert), deshalb gab ich Durban meine Mailadresse. Als ich mich über ihn informierte, fand ich heraus, dass er einer der vier Geschäftsführer von Silver Lake war.

Das war am 16. Juli 2012. Gegen Nachmittag mailte Durban mir und wiederholte seine Bitte, mich auf Hawaii zu treffen, und ich leitete die Mail an meine langjährige Assistentin Stephanie Durante weiter mit der Bitte, einen Termin für ein Treffen mit Egon Durban zu machen, am 10. August in einem Strandcafé in der Nähe meines Hauses auf Hawaii.

Ich hatte keine Ahnung, warum Durban mit mir sprechen wollte. Vielleicht wollte Silver Lake eins unserer Unternehmen kaufen? Oder uns eins der ihren verkaufen? Vielleicht wollten sie, dass ich in einen ihrer neuen Fonds investierte? Es konnte aber auch ein halbes Dutzend andere Gründe haben.

Der 10. August war ein Freitag, ein herrlicher Tag auf Hawaii – okay, auf Hawaii sind alle Tage herrlich. Aber ich war gerade besonders froh, dort zu sein. Ich witzele gern, dass meine texanische Heimatstadt Austin wie die FM-Skala am Radio ist: mit einer Bandbreite von 88 bis 108 Grad Fahrenheit (was ungefähr 31 bis 42 Grad Celsius entspricht). An diesem Morgen auf der Insel wehte eine kühle Brise vom Meer herüber; die Temperatur lag bei perfekten 26 Grad. Durban und ich hätten uns ins Café setzen und dort reden können, aber warum sollte man an so einem Tag drinnen sitzen? »Lassen Sie uns einen Spaziergang machen«, sagte ich. Beim Gehen kommen mir die besten Ideen und die Umgebung tat dem keinen Abbruch. Es gab einen Spazierweg, der an der Küste entlangführte; unten am Strand brachen sich die schaumigen Wellen, blaugrün und klar wie Glas.

»Also, worum geht's?«, fragte ich Durban, nachdem wir losmarschiert waren.

»Wir haben uns Ihr Unternehmen angeschaut und wir meinen, Sie sollten über eine Privatisierung nachdenken«, erwiderte er.

»Ach!«, sagte ich. Als wäre dies das erste Mal, dass mir diese Idee begegnete. Tatsächlich hatte ich schon oft darüber nachgedacht – besonders als die weltweite Ersparnisschwemme, die auf die Dotcom-Blase von 2000 gefolgt war, für fallende Zinssätze gesorgt hatte, was immer von Vorteil ist, wenn man Geld für Akquisitionen leiht.

»Und wir glauben, wir könnten Ihnen dabei behilflich sein«, fuhr er fort.

Da bin ich aber neugierig, drückte meine Miene aus. Ich stellte mich naiv, weil ich einen Plan hatte, ich wollte, dass er mit der Sprache herausrückte. »Ach!«, sagte ich erneut. »Tatsächlich!«

»Tatsächlich«, bekräftigte er.

»Okay«, entgegnete ich. »Dann erzählen Sie mir mal, warum Sie das für eine gute Idee halten.«

Eine Stunde lang liefen und redeten wir. Es war eine Art sokratischer Dialog, bei dem ich eine Menge Fragen stellte, wie diese Idee funktionieren (und was schiefgehen) könne, und Egon klar und freimütig antwortete, jede Möglichkeit gründlich erwägend. Ich mochte ihn auf Anhieb. Er kam mir sehr klug, zielstrebig und kühn vor. Er wusste, warum er mit mir sprechen wollte; er war sehr von der Idee überzeugt, doch er versuchte nicht, mir irgendetwas aufzuschwatzen. Er sagte nicht: »Wir, Silver Lake, sind bereit, in diesen Deal einzusteigen.« Sie hatten eine Hypothese; Durban und ich erörterten sie.

Das Erste, was er sagte, beruhte auf dem Gespräch, das ich bei der *Fortune*-Brainstorm-Konferenz geführt hatte, sowie auf Recherchen, die sein Unternehmen ausschließlich unter Verwendung öffentlich verfügbarer Informationen vorgenommen hatte. Silver Lake war über die Transformationsstrategie von Dell völlig im Bilde. Sie begriffen, warum wir all diese Unternehmen aufgekauft hatten. Durban sagte, er und seine Partner hätten keine Minute daran geglaubt, dass der PC dem Untergang