

# Chinas Wunderwaffe

Der Computerbauer **Legend** hat die **Konkurrenz** von IBM, Dell und HP auf seinem Heimatmarkt **das Fürchten gelehrt**. Viele Chinesen halten die einheimischen Produkte schlicht für besser. Nun will die Firma auch ins Ausland **expandieren**



Das Zusammenbauen von Computern ist in China konkurrenzlos billig. Dennoch hat der Marktführer Legend kein Billigimage

VON WOLFGANG HARRER

Als der chinesische Ingenieur Liu Chuanzhi Anfang der achtziger Jahre seine eigenen Computer produzieren wollte, gab ihm der Institutsleiter an der Pekinger Akademie der Wissenschaften die erwartungsgemäße Antwort: „Nein“. Warum sollte die chinesische Führung denn in einen weiteren PC-Hersteller investieren, so die kommunistische Logik, wenn es dafür doch schon ein staatliches Unternehmen gab? Als kurz darauf aber Chinas allmächtiger Oberfunktionär Deng Xiaoping die Forschungseinrichtungen ermahnte, mehr kommerzielle Produkte zu entwickeln, bekam auch Liu Chuanzhi seine Chance.

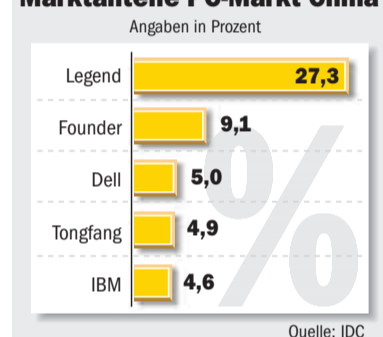
In einer Garage auf dem Campus der Akademie durfte er 1984 die Firma Legend Computers gründen. Die Garage ist heute ein Museum, und Legend Computers hat geschafft, was sonst in keinem anderen Land der Welt geübt ist: In China kontrollieren nicht mehr die ansonsten übermächtigen US-Firmen IBM, Dell oder Hewlett-Packard den PC-Markt, sondern die Firma Legend – und das schon seit mehr als sechs Jahren. Nach Angaben des Analytikers IDC beträgt Legend's Marktanteil auf dem chinesischen PC-Markt rund 27 Prozent, stärkster ausländischer Wettbewerber ist der Texaner Michael

Dell mit nur fünf Prozent, gefolgt von IBM mit 4,6 Prozent. Im Geschäftsjahr 2002 lag Legend's Umsatz bei 2,6 Mrd. Dollar.

„Die internationale Konkurrenz ist gut für uns“, sagt Legend's selbstbewusster neuer Chef Yang Yuanqing. „China ist schließlich ein riesiger Markt. Unser härtester Konkurrent sind ohnehin wir selbst: Wir wollen über uns selbst hinauswachsen.“ Legend hat auch kaum eine andere Wahl. Zwar hat China mit Zuwachsraten von 16 Prozent immer noch den am schnellsten wachsenden PC-Markt der Welt. Vieles deutet aber darauf hin, dass der PC-Boom allmählich abflacht und dass damit auch der strategische Wert von Legend's eigenem Ladennetz sinken wird.

In den großen Städten Südkinas haben bereits vierzig Prozent aller Haushalte einen PC. „Wir glauben, dass in diesem Jahr schon zwanzig Prozent unserer Kunden Wiederholungskäufer sind“, sagt die Finanzchefin des Unternehmens, Mary Ma Xuezheng. Je erfahrener nun die wohlhabenden chinesischen PC-Kunden werden, umso eher dürften sie auch dazu neigen, ihre Computer nicht mehr in einem der 550 Legend-Läden zu kaufen, sondern eher bequem per Internet. Das ist zumindest die Hoffnung von Michael Dell, der mit seinem Direktverkaufs-Konzept einst schon in den USA dem Platzhirschen IBM die Marktführerschaft entrisen hatte. Dell betreibt

## Marktanteile PC-Markt China



im südchinesischen Xiamen bereits eine Produktionsstätte und einen Service-Center. Dells Umsatz in China wuchs allein im vergangenen Jahr um 76 Prozent. Legend hat die Bedrohung durch Dell zwar erkannt, will aber weiterhin am kostspieligen Ladennetz festhalten. Schließlich war es ja die eigene Vertriebskette, die das schnelle Wachstum erst möglich machte.

Um auch langfristig neben den amerikanischen und japanischen Elektronikkonzernen bestehen zu können, forciert der 36-jährige Yang Yuanqing jetzt aber die Diversifizierung des Unternehmens. Legend produziert nicht mehr nur Desktop-PCs, sondern auch Handys, PDAs, Digitalkameras und Laptops. Die Nachfrage nach Laptops stieg in China 2002 um 60 Prozent, allerdings scheinen die chinesischen Kunden hier stärker auf ausländische Produkte zu setzen als bei PCs. Und dies, obwohl die Legend-Laptops mit denselben Intel-Prozessoren bestückt sind wie die Konkurrenzprodukte von Dell oder HP, einem Joint Ven-

ture von IBM und der chinesischen Firma China-Great-Wall. Legend's Marktführerschaft bei Laptops ist innerhalb der letzten zwei Jahre von 25 auf 17 Prozent gesunken.

Wer aber glaubt, Legend behauptet sich vor der ausländischen Konkurrenz als glanzvoller Billig-Anbieter mit Heimvorteil, der unterschätzt das Unternehmen. In China werden inzwischen eher die Amerikaner als Billig-Produzenten wahrgenommen, die längst nicht dasselbe Marken-Vertrauen genießen wie Legend und Liu Chuanzhi. Der 58-jährige PC-Pionier gilt inzwischen als „Chinas Bill Gates“ und wurde sogar mit einem Sitz in der chinesischen Volkskammer geehrt. „Unsere Marke und das mühsam erworbene Vertrauen unserer chinesischen Kunden sind bei weitem unser wichtigstes Kapital“, sagt auch sein Nachfolger Yang Yuanqing.

Was im Reich der Mitte funktioniert, gilt deshalb aber noch lange nicht für den weltweit umsatzstärksten PC-Markt USA: Ähnlich wie in Europa pflegen auch Amerikas IT-Unternehmen immer noch das Klischee, wonach China die westliche Welt nur mit Billigprodukten niedrigster Qualität überschwemme. Zwar ist China schon längst ein wichtiger Forschungs- und Entwicklungsstandort geworden.

Das Billig-Image ist für Legend's internationale Expansion derzeit aber noch ein großes Problem. „Wir richten unsere Aufmerksamkeit auch in der nächsten Zeit vor allem auf unseren chinesischen Markt“, sagt deshalb Yang Yuanqing. Tatsächlich bereitet das Un-

ternehmen aber den Markteintritt in den USA und Europa vor und hat sich dafür Ende April bereits einen neuen Markennamen zugelegt. Außerhalb Chinas präsentiert sich das Unternehmen jetzt als „Lenovo“ statt „Legend“. Yang Yuanqing sagt zwar, der Markenwechsel sei nur nötig gewesen, da der Name „Legend“ in vielen westlichen Ländern bereits von anderen Firmen registriert worden sei. „Lenovo“ soll aber auch moderner klingen als „Legend“.

Die Chinesen haben aber noch eine andere Hoffnung. Dass das internationale Ansehen parallel zur zunehmenden Aufwertung des IT-Standorts China steigt wird. Immer mehr US-Technologie-Firmen verlagern nicht nur ihre Fertigung, sondern auch beachtliche Teile ihrer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen nach China, wo gut ausgebildete Ingenieure etwa sechzig Prozent weniger kosten als in den USA. So stammen beispielsweise wichtige Bestandteile des neuen Musikkompressions-Standards mp4 aus Microsofts Forschungs-Zentrum in Peking, und das chinesische Softwarehaus Red Flag Linux wird bereits von US-Größen wie Sun und IBM umworben, die zumindest in China die Dominanz von Windows brechen wollen. In amerikanischen Business-Schools gilt „Legend“ schon längst als Beweis dafür, dass Chinas IT-Industrie nicht mehr unterschätzt werden darf. Im eigenen Land tut das längst keiner mehr – selbst nicht mehr der eingefleischteste kommunistische Apparatschik.

## „Unsere Expansion ist unausweichlich“

Für Legend-Chef Yang Yuanqing hat dennoch der chinesische Markt oberste Priorität

**DIE WELT:** Herr Yuanqing, die Entstehungsgeschichten von Legend, Hewlett-Packard oder Apple haben eines gemeinsam: Sie begannen alle in einer Garage. Was unterscheidet Legend dennoch von den amerikanischen Konkurrenten?

**Yang Yuanqing:** Wir sind uns alle sehr ähnlich. Wie alle anderen globalen IT-Player setzt auch Legend seinen Schwerpunkt auf technologische Innovation und die Entwicklung der Marke. Schon im letzten Jahr haben wir Chinas ersten Superrechner entwickelt. In der Liste der 500 rechenstärksten Computer der Welt rangieren wir damit bereits auf Platz 43.

**DIE WELT:** Welche Pläne haben Sie für den Markteintritt in Europa?

**Yuanqing:** Die Globalisierung der IT-Industrie macht auch die internationale Expansion unseres Unternehmens unausweichlich. Zunächst wollen wir uns aber noch auf den chinesischen Markt konzentrieren, dessen robustes Wachstum uns ja ein enormes Entwicklungspotenzial bietet.

**DIE WELT:** In China sind Sie Markt-

führer bei Desktop-PCs und Laptops. Amerikanische Firmen wie Dell, IBM und Hewlett-Packard investieren aber große Summen in ihr China-Geschäft, Dell verdient sogar schon Profite. Wie können Sie ihre Dominanz langfristig aufrecht halten?

**Yuanqing:** China ist ein riesiges Land mit beachtlichen sozialen und wirtschaftlichen Unterschieden. In einigen großen Städten erreicht die IT-Infrastruktur bereits einen fortgeschrittenen Standard. Das bedeutet, dass diese Regionen nun regelmäßig ihre Infrastruktur erneuern müssen. Andere Regionen hingegen und vor allem kleinere und mittelgroße Städte haben immer noch eine sehr rudimentäre IT-Infrastruktur. Diese Regionen bieten der IT-Industrie riesige Wachstumschancen. Um aber in einem derart vielfältigen Markt operieren zu können, brauchen sie nicht nur technologische Expertise und einen guten Markenauftritt, sondern auch detaillierte Kenntnisse der verschiedenen Märkte und die Fähigkeit, die extrem unterschiedlichen Kundenwünsche früh zu erkennen und richtig beantworten zu können. Unsere Marktkenntnis



Legend-CEO Yang Yuanqing nimmt neue Ziele ins Visier

und unsere Fähigkeit, sehr schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können, sind unsere Kernkompetenz. Für die Marktführerschaft in China sind wir deshalb besser positioniert als unsere Konkurrenz.

**DIE WELT:** Der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften ist nicht nur ein Problem der amerikanischen und europäischen IT-Industrie, sondern längst auch der chinesischen. Hat der Erfolg Legend's geholfen, einige der hoch angese-

henen chinesischen Entwickler in den USA wieder nach Peking zu locken?

**Yuanqing:** Es ist wahr. Der Bedarf an Spitzenkräften steigt exponentiell mit dem Wachstum des IT-Marktes in China. Der Schlüssel zu unserer Wettbewerbsfähigkeit ist definitiv die Qualität unserer Belegschaft. Wir sind in der glücklichen Lage, die besten Kräfte aus dem In- und Ausland rekrutieren zu können und tun alles, um unseren Angestellten ein Arbeitsumfeld zu bieten, das sie herausfordert und ihnen Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung gibt. Unsere Angestellten bekommen nicht nur umfangreiche Anreize, etwa Aktienoptionen. Sie wissen auch, dass die Karriereleiter bei uns nach oben offen ist.

**DIE WELT:** Wie hoch ist der Frauenanteil Ihrer Belegschaft?

**Yuanqing:** Rund 30 Prozent.

**DIE WELT:** Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?

**Yuanqing:** Die wichtigsten Führungseigenschaften unsere Managements heißen Offenheit, Ehrlichkeit, Entscheidungsfreude und

ethische Bindung. Wir veröffentlichen unsere Geschäftszahlen beispielsweise alle drei Monate, obwohl die Hongkonger Börse eigentlich nur halbjährliche Veröffentlichungen vorschreibt. Wir sind stolz auf die Transparenz unseres Unternehmens.

**DIE WELT:** Wo sehen Sie Legend in zehn Jahren?

**Yuanqing:** Im Moment ist meiner Meinung nach die Fähigkeit, eigene Produkte mit anderen zu verbinden, das wichtigste Wachstumsthema der IT-Industrie. Wir sehen ein großes Problem darin, dass so viele private Terminals und vor allem Industrie-Anwendungen völlig isoliert voneinander operieren und damit enorme Ressourcen verschwenden. Wir forschen an einem Konzept namens PIPE, mit dem wir ungenutzte Network-Ressourcen ausschöpfen und die bessere Verzahnung verschiedenster Anwendungen ermöglichen wollen. Für die nächsten fünf bis zehn Jahre ist das unser wichtigstes technologisches Ziel.

Das Gespräch führte Wolfgang Harrer