

# HANSER

Leseprobe

Frank Sieren

Die Konkubinenwirtschaft

Warum westliche Unternehmen in China scheitern und die Chinesen an  
die Weltspitze stürmen

ISBN (Buch): 978-3-446-40975-0

ISBN (E-Book): 978-3-446-41824-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-40975-0>

sowie im Buchhandel.

# Nicht lange Fackeln

---

Wie aus der Garagengründung Lenovo  
der viertgrößte Computerhersteller  
der Welt wurde

借  
尸  
還  
魂

„Für die Rückkehr der Seele  
einen Leichnam ausleihen“

Spätestens mit dem Aufstieg Lenovos ist das Reich der Mitte auch zu einer Hightech-Nation geworden. Seit Jahren ist der Computerhersteller Marktführer in der Volksrepublik China. Nun macht er sich auf, die Märkte im Westen zu erobern. Für viele Chinesen ist Lenovo die markanteste Episode der chinesischen Wirtschaftswundergeschichte. Der Slogan des Unternehmens sagt bereits viel: „Wenn du nur willst.“

Kaum 20 Quadratmeter groß war der Raum, in dem elf Ingenieure um den Radarphysiker Liu Chuanzi 1984 in Peking die New Technology Developer Inc. gründeten. Wenige Jahre später wurde das Unternehmen in „Legend“ umbenannt. Während China in der Welt gerade dafür bekannt wurde, dass es Plastiksandalen, Regenschirme und T-Shirts herstellen konnte, hatten die jungen Manager die Vision, erfolgreiche IT-Produkte zu entwickeln und damit einen großen Sprung in die Moderne zu machen. Sie hatten nur 300 000 Renminbi Startkapital (heute umgerechnet 30 000 Euro), das ihnen die Akademie der Wissenschaften zur Verfügung stellte. Dafür erhielt der Staat 61 Prozent der Anteile. Anfangs vertrieb das Unternehmen importierte Fernseher und andere Konsumgütergeräte, unter anderem Toshiba-Notebooks und Hewlett-Packard-Drucker. Doch die Ingenieure schauten sich die Produkte genau an und überlegten, wie sie sie weiterentwickeln könnten. Eine Frage lautete: Wie kann man die englische Betriebssystemsoftware ins Chinesische übersetzen, sodass sie fast genauso einfach benutzt werden kann? 1987 war es so weit. Legend hatte die bahnbrechende „Chinese Character Card“ entwickelt.

1990 erkannten die Manager, dass mit eigenen Computern mehr Geld zu verdienen ist als mit den Margen, die sie als Händler und Hersteller hatten. Da ihre Ingenieure noch keine eigenen Computer entwickeln konnten, kauften sie sich die Teile auf den internationalen Märkten und montierten die Geräte zusammen. Vier Jahre lang mussten sie Verluste hinnehmen, bevor sich die Standortvorteile, wie etwa billige Arbeitskräfte, und die aufwendigsten Werbekampagnen, die je eine chinesische Firma bis dato gemacht hatte, auszahlten.

Die Regierung tat das Ihrige, um den Kauf eines Legend-Computers zur staatsbürgerlichen Tugend werden zu lassen: Sie ließ die Computer für ihre Behörden anschaffen. Immer auf der

Suche nach guten Vorbildern für den Wirtschaftsaufschwung puschten die staatlichen Medien die chinesische Hausmarke. Während die Konkurrenten wie Founder und Great Wall das untere Preissegment bedienten, wurde Legend zum Markenprodukt: der erste chinesische Premium-Computer – von dem der Rest der Welt kaum etwas gehört hatte.

Unternehmensgründer Liu hatte nicht vergessen, wem er seinen Erfolg zu verdanken hat. „Der Ruhm unserer Marke ist eine Sache des chinesischen Nationalstolzes“, sagte er, „den tragen wir jetzt in die Welt.“ Zu diesem Zeitpunkt hatten die Manager noch die Vorstellung, man müsse nur den Stolz darüber kommunizieren, dass Legend eine der Legenden des gigantischen wirtschaftlichen Aufstiegs Chinas sein würde. „Die Menschen kaufen gern bei Siegern“, sagte Liu. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Chinesen zwar bei chinesischen Siegern kauften, die Westler jedoch Chinesen und deren Produkte nicht unbedingt zu den Siegern zählten.

Die Börseninvestoren, die davon leben, ihrer Zeit voraus zu sein, sahen das immerhin anders. 1994 ging das Unternehmen in Hongkong an die Börse. Seitdem ging es mit der Aktie steil bergauf. Die Anleger kauften die Chinastory und nicht die Geschichte eines neuen Global Players. Bereits zwei Jahre später war das Unternehmen chinesischer Marktführer, eine Spitzenposition, die es seitdem hält. Im gleichen Jahr kam der erste von Legend hergestellte Laptop auf den Markt.

Im Jahr 2000, während des Zusammenbruchs der Dotcom-Industrie, diversifizierte Legend seine Produktion und baute sein Unternehmen nun zum Allround-Elektronikkonzern aus. Neben PCs und Notebooks waren bald auch Server, Mobiltelefone, MP3-Player und Digitalkameras im Angebot. Doch die Strategie ging nicht ganz auf. Es zeigte sich, dass es selbst im chinesischen Markt nicht einfach war, zu diversifizieren. Denn in allen neuen Branchen gab es schon chinesische Marktführer, die ihre Sache auch nicht schlecht machten. Legend musste also die Flucht nach vorn antreten und mit seinen Kernprodukten in die Welt hinaus.

Als der heutige Aufsichtsratsvorsitzende Yang Yuanqing (44), ein Protegé von Firmengründer Liu, zum CEO ernannt wurde, erklärte er zu seinem wichtigsten Ziel, über die Grenzen

Chinas hinaus zu expandieren, um auf Dauer mit der Schlagkraft ausländischer PC-Riesen mithalten zu können, die auch in China immer stärker wurden. „Wir wollen ein erstklassiger Global Player werden“, sagte Yang. Dass die Globalisierung fortan auf der Prioritätenliste ganz oben stand, war noch ungewöhnlich in chinesischen Unternehmen. Deswegen hatte das Topmanagement anfangs auch keine rechte Vorstellung davon, wie dies gelingen sollte. Immerhin war die Ausgangsbasis nicht schlecht: Legend war Chinas größtes Technologieunternehmen. Daran hat sich bis heute im Übrigen nichts geändert. Nach Angaben des chinesischen Informationsministeriums liegt Haier (siehe Seite 181 ff.) auf Platz zwei und selbst Huawei (siehe Seite 75 ff.) mit deutlichem Abstand auf Platz drei.

Schon nach den ersten tastenden Versuchen, sich zu internationalisieren, wurde schnell klar: Der Name Legend klingt für chinesische Ohren besser als für westliche. Obwohl Legend seit ein paar Jahren in China eine etablierte Marke war, entschied sich Yang, das Unternehmen 2003 mit dem international gängigen Weichspülernamen „Lenovo“ zu versehen. Eingeweihten war das Unternehmen ohnehin unter dem Namen „New Legend“ bekannt. Yang übersetzte daher „new“ in „novo“, nahm die beiden Anfangsbuchstaben und machte daraus „Lenovo“. Mit der Namensänderung ging er damit den ersten Schritt einer Strategie, die sich in den folgenden Jahren verdichten sollte, aber am Anfang den Managern noch gar nicht so klar war: Das Unternehmen musste sich entsinisieren, wenn es Erfolg haben sollte. Der Name Lenovo sollte zum Inbegriff günstiger Qualitätscomputer werden. „Nun also mussten sich die Chinesen an einen neuen Namen gewöhnen. In einem Markt mit sehr schwacher Käuferloyalität war das ein großes Risiko. Vor allem in einer Zeit, in der große ausländische Namen mit aller Macht an die Türen Chinas klopfen, weil nirgendwo anders in der Welt höhere Wachstumsraten im IT-Markt erzielt wurden. Die Marke Legend hatte nur ein kurzes Leben in China.

Die amerikanischen Branchenriesen, die sich im Kampf um Prozente auf den westlichen Märkten ineinander verkeilt hatten, ließen sich nicht einfach abwimmeln, schon gar nicht, nachdem China als Mitglied der Welthandelsorganisation WTO

seine Märkte zum Teil öffnen hatte müssen. Mit überlegener Technik und prallen Kriegskassen machten sie Jagd auf den Lokalmatador. Der „altehrwürdige“ chinesische Hersteller mit dem neuen Namen musste sich über den Preis wehren.

Derweil geriet der chinesische Markt unter Preisdruck. Die Hersteller unterboten sich gegenseitig. Das machte Lenovo schwer zu schaffen.

Die Aktie knickte ein. Es musste etwas passieren. Lenovo stand an einem Scheideweg. Nun war die Frage: Klein, aber fein bleiben oder durch Zukäufe wachsen, auf die große Gefahr hin, dass man sich international übernimmt? Jahrelang hatte Yang sich nach einem geeigneten Übernahmeeobjekt umgeschaut.

Anfang 2005 gelang Yang der Coup. Nach mehrjährigen Verhandlungen übernahm Lenovo überraschend die traditionsreiche PC-Sparte von einem amerikanischen Unternehmen namens International Business Machines, besser bekannt unter dem Kürzel IBM. 1,25 Milliarden US-Dollar legten die Chinesen dafür hin und katapultierten sich damit über Nacht zum damals weltweit drittgrößten PC-Hersteller hinter den beiden amerikanischen Unternehmen Dell und Hewlett-Packard. Dies war die bis dahin größte Auslandsübernahme, die ein Unternehmen aus der Volksrepublik China getätigt hatte. Am Ende ausschlaggebend war, dass Lenovo den Namen der erfolgreichen Laptop-Marke ThinkPad beibehalten durfte, das Vertriebsnetz bekam und eine große Anzahl gut ausgebildeter amerikanischer Manager übernehmen konnte, von denen die Chinesen viel über die Globalisierung zu lernen hofften. Den Namen IBM sollten sie allerdings nur bis 2010 behalten dürfen.

Die Übernahme ging wie ein Fanal durch die Medien. „Mit dem Geschäft endet eine Ära für International Business Machines (IBM), die als Pioniere in der Computerentwicklung groß geworden waren“, stand im *Manager Magazin*. Und *The Guardian*: „Die Akquisition ... ist die jüngste in einer Serie von Einkäufen im Ausland durch chinesische Unternehmen. Es wird geschätzt, dass sich damit Lenovos Verkäufe vervierfachen.“ Vom „Ende einer Ära“, berichtete auch die BBC.

Kein anderes chinesisches Unternehmen hatte sich seit der Öffnungspolitik Chinas so radikal auf den internationalen

Markt eingestellt. Und Yang verstärkte den Kurs noch. Nach der Akquisition von IBM machte das Unternehmen eine bisher in China noch nie da gewesene Metamorphose durch. Yang ernannte den IBM-Chef der Sparte, Stephen Ward, zum CEO. Es war bis dahin nicht üblich, ein chinesisches Vorzeigeunternehmen von einem Ausländer führen zu lassen. Sah dies doch wie ein Eingeständnis aus, dass man mit eigenen Kräften den Weg zur globalen Marke nicht schaffen würde. Und das entsprach wohl auch der Realität. Den chinesischen Managern war nicht klar, wie die westlichen Märkte ticken.

Lenovo bekam eine amerikanische Zentrale. Yang selbst zog nach Raleigh, der Hauptstadt des US-Staates North Carolina, bis dahin Sitz der IBM-Sparte. Dies sollte das deutlichste Zeichen sein, dass man bei Lenovo lernen wollte, global zu denken. Doch es stellte sich nach wenigen Monaten heraus, dass Ward zu wenig von China und Asien verstand. Er konnte die beiden Unternehmenskulturen nicht zusammenführen. Yang löste Ward umgehend ab, behielt seine Strategie jedoch bei. Er suchte wiederum einen Manager aus dem Westen. Ende des Jahres 2005 engagierte er William Amelio, zuvor Vizepräsident des Konkurrenten Dell in Singapur und dort für den asiatischen Raum zuständig. Amelio hatte außerdem insgesamt 18 Jahre für IBM gearbeitet. Er führte nun einen Vorstand an, der aus fünf Amerikanern, drei Chinesen aus Hongkong und vier Chinesen vom Festland bestand. Es stand also kulturell sieben zu fünf.

Amelio hatte eine schwierige Aufgabe. Zwar kam er selbst in beiden Kulturen zurecht, aber wie konnte es gelingen, die beiden unterschiedlichen Unternehmenskulturen und die Produkte zu fusionieren? Wie DaimlerChrysler gezeigt hatte, ist es schon unter Herstellern des gleichen Kulturkreises manchmal nicht möglich, auf eine Linie zu kommen. Auch bei Lenovo sah es lange so aus, als ob sich die Chinesen übernommen hätten. Sie bekamen die Kosten nicht in den Griff. Die Zuliefererketten ließen sich nicht so einfach kombinieren. Die Risikobereitschaft war sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das Image der Marken war nicht zu vergleichen.

Zwar sah es auf dem Papier aus, als würden die beiden Unternehmen zusammenpassen wie zwei Puzzleteile. Doch wie auch DaimlerChryslers Traum von der Welt-AG zeigte der

Lenovo-Fall: Nur auf PowerPoint-Präsentationen lassen sich globale Unternehmen einfach zusammenführen, Gewinne addieren und Vertriebskanäle übersichtlich koordinieren. Yang ließ sich nicht beirren. „Anders als bei HP und Compaq sind unsere beiden Unternehmen völlig komplementär“, wiederholte er immer wieder. „Das PC-Geschäft von IBM hatte eine weltweite Ausrichtung mit Schwerpunkt Europa und Amerika, während Lenovo sich primär auf China konzentrierte. IBM war stark bei Notebooks, Lenovo bei stationären Computern. Die Kunden von IBM sind primär Konzerne, Lenovo spricht vor allem kleine Unternehmen oder Privatkunden an. In fast jedem Punkt ergänzen wir uns.“ Man kann aber auch sagen: In fast jedem Punkt passten sie nicht zusammen. Und Gegensätze sind nicht immer gut – zumal wenn der Managementalltag von Unternehmenskulturen bestimmt wird, die regional geprägt sind und sich nicht von heute auf morgen abschaffen lassen wie ein Logo.

Auch die Kunden hatten lange nichts von der Fusion. Die Services blieben getrennt: „Der Lenovo-Shop nimmt keine IBM-Computer an und umgekehrt“, war die Devise des Unternehmens. Dies stiftete Verwirrung. Als eine Befragung ergab, dass es den amerikanischen Kunden nicht gefiel, dass nun ein chinesisches Unternehmen seine IBM-Computer herstellte und vertrieb, hatte Yang schwarz auf weiß, was er schon geahnt hatte. Mit dem Image seiner Heimat, mochte sie noch so boomen und faszinieren, konnte er nicht punkten.

Es war ein eigenartiger Zwitter erstanden: ein amerikanischer CEO, ein chinesischer Präsident, zwei Zentralen. Die größte Neuinvestition machte Lenovo in den USA, doch die Mehrheit der Investoren stammte aus China. Auch der größte Teil der Profite kam aus China. Lenovo war in China der führende PC-Verkäufer mit einem Marktanteil von 35 Prozent. Gleichzeitig stammten drei Viertel des Umsatzes aus dem ehemaligen IBM-Geschäft mit seinem Schwerpunkt in den USA. Alles Baustellen, um die sich Yang noch kümmern musste und die viel Ärger versprachen. Um verunsicherte IBM-Kunden zu halten, ließ er sie in einer aufwendigen Marketingkampagne wissen, dass Lenovo die vertrauten Qualitäts- und Servicestandards halten wolle.

Die Geschäftsergebnisse spiegelten die Schwierigkeiten wider. Zwar war Lenovos Umsatz nach der Akquisition um 417 Prozent auf 13 Milliarden US-Dollar gestiegen. Die Gewinne brachen im darauffolgenden Geschäftsjahr aber um 85 Prozent ein. Die politischen Implikationen der ersten großen Übernahme eines amerikanischen Unternehmens durch ein chinesisches trugen das Ihrige dazu bei.

Die amerikanische Regierung setzte Lenovo Grenzen. Das US-Außenministerium gab im Mai 2006, also ein gutes Jahr nach der Übernahme bekannt, dass Computer von Lenovo nicht für geheime Verschlusssachen benutzt werden könnten, da sie mit chinesischer Spionagesoftware gespickt sein könnten – so zumindest die offizielle Begründung. Yang war entrüstet: „Diese Entscheidung wird einen großen Einfluss auf die Entwicklung unserer Marke und auf unsere internationale Strategie haben.“ Allerdings war seine Verteidigungsposition recht schwach: „Fünf unserer zwölf Vorstände sind Amerikaner – wie kann man da behaupten, dass wir ein Unternehmen sind, das von der chinesischen Regierung kontrolliert wird?“ Das kann man nicht, aber man kann durchaus feststellen, dass Lenovo ein chinesisches Unternehmen ist, in dem knapp zwei Drittel des Topmanagements Chinesen sind, die meisten Investoren aus China kommen und der größte Einzelinvestor mit einem 27-Prozent-Anteil die staatliche Akademie der Wissenschaften ist. Dass die Amerikaner dies im Dauerstreit mit dem erstarkenden China politisch nutzen würden, wäre auch schon vor der Übernahme abzusehen gewesen. Die drei größten ausländischen Investoren – die Private-Equity-Firmen Texas Pacific Group (200 Millionen US-Dollar), General Atlantic (100 Millionen) und Newbridge Capital (50 Millionen) – halten zusammen nur einen Anteil von 12,4 Prozent.

„Wenn die amerikanische Regierung sich Sorgen um ihre Sicherheit macht, weil chinesische Unternehmen sich um Regierungsaufträge bewerben, dann sollte die chinesische Regierung das Gleiche in Bezug auf amerikanische Unternehmen tun“, drohte Yang. Als ob das nicht längst der Fall wäre. In fast allen Branchen werden trotz der WTO-Mitgliedschaft ausländische Unternehmen gegenüber einheimischen benachteiligt. Yang weiß, dass er zumindest im chinesischen Markt einen Heimvor-

teil hat. Die chinesische Regierung ist insofern geschickter, als sie bei Einschränkungen nicht politisch, sondern wirtschaftlich argumentiert: Sie müsse alles tun, um Arbeitsplätze für die stark wachsende Bevölkerung zu schaffen.

Yang merkte, dass es keinen Sinn hatte, den Konflikt weiter zuzuspitzen. Um die Wogen zu glätten und sein Image in den USA zu verbessern, bestellte Lenovo im April 2007 bei Microsoft Windows-Betriebssysteme im Wert von 1,2 Milliarden US-Dollar – das sind immerhin rund zehn Prozent des Jahresumsatzes der Softwareschmiede. Doch Larry Woertzel, den Vorsitzenden der US China Economic & Security Review Commission, interessierte das nicht. Er hatte den politischen Auftrag, unangenehme Fragen zu stellen und möglichst ausführlich zu untersuchen. Man werde doch wohl fragen dürfen, „ob ein Land wie China mit bedeutenden Spionageaktivitäten allerlei Geräte in die Computer einbauen könne“, formulierte er deshalb. Woertzel, ein Offizier der Aufklärungsabteilung der US-Streitkräfte, war in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre in Peking stationiert gewesen. „Sind die chinesischen Arbeiter, die die Computer zusammenbauen, sicherheitsüberprüft?“, bohrte er weiter. Yang antwortete darauf, dass alle an den amerikanischen Staat gelieferten Computer entweder in den USA oder in Mexiko hergestellt wurden. Doch mit diesen nüchternen Argumenten wird er das politische Spiel nicht beenden können.

Ärgerlich für Yang, denn bei dem Fall, der für seine Riesenakquisition ein großes Problem geworden war, ging es nicht in erster Linie um Lenovo. Zwar machten die Regierungsaufträge nur ein Prozent des Geschäfts aus, doch für das Image war die Kampagne der US-Regierung nicht gut. Solche Schlagzeilen waren kontraproduktiv, wenn es darum ging, neue Kunden von Lenovo zu überzeugen. Und Yang brauchte dringend neue Kunden, um in den IBM-Märkten langfristig überleben zu können. Bis dato wurden 88 Prozent der Profite in China erwirtschaftet, während sich in den IBM-Vertriebskanälen allmählich Verluste anhäuferten – genau der Grund übrigens, weswegen die Amerikaner ihre PC-Sparte seinerzeit bereitwillig verkauft hatten. Der harte Wettbewerb mit Dell, Toshiba und Sony ließ die Margen weiter schmelzen. Und der Abstand zu den beiden größeren Weltkonkurrenten Dell und HP war groß.

Während Lenovo einen Weltmarktanteil von rund acht Prozent hatte, kamen Dell und HP auf 18 beziehungsweise 16 Prozent. Immerhin war Lenovo mit einem Anteil von etwa 20 Prozent Marktführer im Wachstumsmarkt Asien-Pazifik. Allerdings mit einer großen Schwäche in Indien. Auch in diesem Markt lief Lenovo ähnlich wie im Westen seinen Konkurrenten hinterher. HP hatte 2007 bereits einen Marktanteil bei Notebooks und Desktops von 18 Prozent, gefolgt vom lokalen Hersteller Hindustan Computers Ltd. (HCL) mit 14 Prozent. Erst an dritter Stelle folgte Lenovo mit zehn Prozent „Wir können in Indien wiederholen, was wir in China aufgebaut haben“, hofft Yang dennoch und rechnet bis Ende 2010 mit einem Marktanteil von mindestens 20 Prozent.

Tatsächlich jedoch geriet Yang mit seiner Weltstrategie langsam unter Druck. Bereits 2004 hatte er 65 Millionen US-Dollar bezahlt, um 2006 bei den Olympischen Winterspielen im italienischen Turin und bei den Sommerspielen 2008 in Peking als Sponsor aufzutreten – in Augenhöhe mit Coca-Cola, General Electric, McDonald's, Visa und Volkswagen. Sollte es ihm nicht gelingen, bis Sommer 2008 neue Produkte auf dem Markt zu haben, wettbewerbsfähige Vertriebsstrukturen und eine durchschlagende Marketingstrategie zu etablieren, würde wie schon in Turin die Sponsorinvestition verpuffen.

Yang erhöhte den Druck auf Amelio. Der konsolidierte die Zulieferer und die Fabriken, reduzierte die Produktpalette, bis Lenovo schließlich immerhin in jeder Weltregion, in der es aktiv war, schwarze Zahlen schrieb. Doch Probleme gab es immer noch genug: In China war Lenovo bei den Privatkunden etabliert. Im Rest der Welt nur bei den Geschäftskunden – und nur als Ex-IBM. Lenovo hatte noch immer ein Imageproblem im Westen. Der Lösungsansatz der Lenovo-Manager: Sie setzten auf Umweltschutz, ein Thema, das Kunden in China noch kaum interessierte. Bei der Herstellung der Computer versuchten sie toxische Stoffe zu vermeiden und bauten ein Recyclingsystem für alte Produkte auf. Das Konzept ging auf. 2007 kürte Greenpeace Lenovo zum umweltfreundlichsten Elektronikunternehmen – vor Nokia, Sony Ericsson, Dell und Samsung.

Auch diese Auszeichnung machte wieder deutlich, dass Lenovo es nur mit zwei klar getrennten Marketingstrategien

schaffen würde. In China würde Lenovo weiterhin als chinesisches „Traditionsunternehmen“ des größten Aufschwungs der Weltwirtschaftsgeschichte vermarktet. Als Musterschüler des Reiches der Mitte, der einstigen Weltmacht, die dabei ist, sich ihren alten Status zurückzuholen. Einer von Lenovos chinesischen Fernsehspots im Sommer 2008 begann mit gigantischen, wehenden roten Fahnen mit den gelben Sternchen. Es folgte eine Szene mit neuen Pekinger Wolkenkratzern. In einem anderen Spot ritten alte chinesische Kämpfer zu Pferd am Eiffelturm und an der Golden Gate Bridge in San Francisco vorbei in die moderne Olympiastadt Peking.

Weltweit hingegen vermied Lenovo den chinesischen Auftritt – und den nationalistischen erst recht. „Wir wollen global neutral sein“, fasste Yang zusammen. Auf der Website hieß es dann: „Wir sind ein globales Unternehmen mit Zentralen in North Carolina, Peking und Singapur.“ Auch das ist China: Wenn Nationalstolz zu zeigen taktisch nicht klug ist, wird er ausgeblendet.

Doch das allein reichte nicht: Lenovo brauchte Spitzenprodukte. Amelio wollte die Strategie von Apple kopieren. Er versprach Yang, mit spektakulären Produkten international zu punkten. „Wir werden die Leute im Westen in Aufregung versetzen.“ Die Branche war skeptisch. Yang auch.

Meinte Amelio Produkte wie den 5 000 US-Dollar teuren Luxus-Laptop mit wertvollem Ledergehäuse und einem VIP-Concierge für alle Probleme? Oder den PC für den indischen Markt, der Gesichtserkennung statt Passwörter benutzt? Nein. Während sich die Unternehmensergebnisse im Jahr 2007 langsam, aber stetig verbesserten, konnte Amelio schließlich spät, aber nicht zu spät mit einer Überraschung aufwarten. Anfang 2008 brachte er den ThinkPad X300 auf den Markt, die Antwort der Chinesen auf Apples „dünnstes Notebook der Welt“, das MacBook Air.

Mit dem kleinsten Akku wiegt das Lenovo-Gerät nur 1,4 Kilogramm, hat ein Display mit 13,3 Zoll und ist kaum größer als ein DIN-A4-Blatt. Das Design kann nicht ganz mit dem von Apple mithalten, dafür ist die Ausstattung besser. Die gleiche Anzeigefläche bietet beim X300 mehr Auflösung, und es ist ein optisches Laufwerk mit DVD-Brenner eingebaut, das dem Air fehlt. Ferner

ist der Akku austauschbar, gibt es drei USB-Anschlüsse und bis zu vier Gigabyte Hauptspeicher. Wie in der teureren Variante des Air-Modells läuft eine Flash-Festplatte mit 64 Gigabyte, Bluetooth ist vorhanden. Das Gerät wird angetrieben von einem Intel-Core-2-Duo-Prozessor mit 1,2 Gigahertz. Dazu gibt es den Fingerabdruck-Scanner als Zugangskontrolle. Der X300 kostet inklusive integrierter UMTS-Lösung rund 2 500 Euro, mehr als der Air mit herkömmlicher Festplatte (1 700 Euro), aber weniger als der mit Flash-Laufwerk (2 900 Euro). Das hatte die Branche nicht erwartet. Aber wie würde das Produkt ankommen? Kauft man einen Mercedes von Hyundai?

Um gerüstet zu sein, hatten die Lenovo-Manager ihren Vertrieb ausgebaut – auch in Deutschland. Hier setzen sie vor allem auf den deutschen Mittelstand, Unternehmen mit 50 bis zu 250 Mitarbeitern. Zunächst sollten zwölf Mitarbeiter den Markt ankurbeln, später sollen es 50 bis 60 werden. „Europa war lange schwierig für uns“, sagte Amelio. „Inzwischen hebt das Geschäft dort aber richtig ab.“ Dank hoher zweistelliger Zuwachsraten sei Lenovos Anteil am deutschen Markt in kurzer Zeit auf fünf Prozent gestiegen. „Wir suchen weiter nach Kaufgelegenheiten. Und Europa hat Priorität“, fügte Amelio hinzu. Ende 2007 hatte Lenovo auch einen Anteil von fünf Prozent am französischen PC-Markt. Das ist in beiden Ländern noch zu wenig. Doch die Aussichten waren vielversprechend. Anfang 2008 verkündete Lenovo die Zusammenarbeit mit der Kaufhauskette Auchan, die allein in Frankreich über 121 Supermärkte „im amerikanischen Stil“ verfügt. „2008 ist ein Schlüsseljahr für uns“, sagte Amelio Ende 2007. „Es wird das erste Jahr ohne IBM-Logo auf den Geräten. Ich hoffe, es wird das Jahr des Durchbruchs auf den Weltmarkt.“

Doch war es Lenovo 2007 nicht gelungen, Platz drei der weltgrößten Computerhersteller zu halten und Acer wieder schnell genug von ihrem Platz zu vertreiben. Der Kampf um den dritten Platz war ein Wettbewerb unter Chinesen. Die Taiwaner hatten auch nicht geschlafen. Im Oktober 2007 hatten sie den amerikanischen Hersteller Gateway für 710 Millionen US-Dollar gekauft. Ein weiterer Schritt zur Verlagerung des wirtschaftlichen Schwergewichts in Richtung Asien. Damit hatte Acer Ende 2007 einen Weltmarktanteil von 9,5 Prozent,

während Lenovo nur auf 7,5 Prozent kam. Damit saßen kurzerhand die Taiwaner auf dem dritten Platz und Lenovo musste wieder aufholen.

Amelio setzte nun auch auf die nicht so hart umkämpften Märkte der Entwicklungs- und Schwellenländer. Anfang 2008 saß Lenovo auf Barreserven von über 2,2 Milliarden US-Dollar. Die sollten genutzt werden, um sich in den BRIC-Staaten, aber auch im Mittleren Osten und in der Türkei zu etablieren. Märkte, die von westlichen Herstellern wegen ihrer sehr schwankenden Käufergruppen und komplexer Vertriebsstrukturen gern vernachlässigt werden. Doch damit haben die Manager von Lenovo Erfahrung. Sie kennen sich im chinesischen Markt aus, in dem sie immerhin einen Marktanteil von 30 Prozent halten können. „Wir können größere Akquisitionen durch Barmittel, durch Aktienverkäufe oder die Ausgabe von Anleihen bewerkstelligen“, erklärte Lenovo-Finanzchef Wong Wai Ming.

Im vierten Quartal 2007 zeigte sich bereits, dass die Strategie aufgehen könnte. Besonders stark konnte die EMEA-Region (Europa, Naher Osten, Afrika) zulegen – mit 564 Millionen Euro Umsatz um 30 Prozent. In China wuchs der Umsatz um 18 Prozent auf 827 Millionen Euro. Nur in den USA blieb Lenovo vergleichsweise schwach mit einer Steigerung um nur neun Prozent auf 641 Millionen Euro. Über 40 Prozent des Gesamtumsatzes von 16,4 Milliarden US-Dollar kamen aus China.

Die ersten Monate des Jahres 2008 sollten eine Art „tipping point“ werden. Vor allem das neue flache Notebook fand große Aufmerksamkeit. Das Gerät überzeugte selbst die konservative *FAZ* in Konkurrenz zum Apple: „Beide stehen sich in nichts nach.“ Zum ersten Mal stellte sich ein chinesisches Hightech-Produkt im Computerbereich an die Spitze der technologischen Entwicklung und bekam gute Noten. Mehr noch: Während dem Apple immer noch das Image eines Spielzeugs für Kreative anhaftet, gilt der ThinkPad als ein ebenso schickes wie stabiles Arbeitsgerät. Ein deutscher Mittelständler würde sich eher mit Lenovo ausstatten als mit Apple, hofften die Manager. Dafür, dass die Marke auch in Deutschland bekannter würde, hatte man schon gesorgt. Seit Herbst 2007 hat Lenovo einen Ausstattungsvertrag mit dem Fußball-Bundesligisten VfB Stuttgart – damals amtierender Deutscher Meister –, der bis Sommer 2009 gilt.

Außerdem ist Lenovo Sponsor des Williams-Teams der Formel 1 und sponserte im Sommer 2008 15 Teilnehmer der Olympiade in Peking, darunter den wegen Verletzung ausgeschiedenen chinesischen Leichtathletik-Superstark Liu Xiang sowie die deutschen Schwimmer Markus und Steffen Deibler.

Lenovo globalisierte auch seine Produktion in Richtung Europa. In der polnischen Sonderwirtschaftszone Legnica wurde im Februar 2008 mit dem Bau eines Produktionswerks begonnen, das bereits im Sommer 2008 in Betrieb genommen wurde. Im ersten Jahr sollen zwei Millionen Lenovo-Computer hergestellt werden, später fünf Millionen pro Jahr. Das chinesische Unternehmen hat Polen ausgewählt, da seine wichtigsten Kunden ihren Sitz in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und in Russland haben. Lenovo investierte 20 Millionen Euro in die Produktionsstätte für 1 000 Beschäftigte. Um die Kunden in Europa besser betreuen zu können, ist ein Callcenter in Bratislava, der Hauptstadt der Slowakischen Republik, in Planung. 600 Personen sollen dort eingestellt werden.

Die Zahlen im ersten Quartal 2008 sahen vielversprechend aus. Lenovo hatte seinen Gewinn verdoppelt, konnte Amelio vermelden. Der Nettogewinn in den drei Monaten bis Ende März 2008 belief sich auf 120,5 Millionen US-Dollar (76,5 Millionen Euro). Die Zahlen täuschen jedoch insofern, als sie Sondereinnahmen beinhalten: Um sich besser auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können, hatte Amelio die Mobilfunksparte verkauft. Das Geschäft in den USA hatte noch nicht so angezogen wie erwartet. Dafür sollten die Olympischen Spiele sorgen.

Im März 2008 kam dann rechtzeitig vor den Olympischen Spielen der nächste Schritt des jungen Global Players. Lenovo verzichtete auf den Schriftzug IBM. Die Marke „Think“, von IBM für seine Notebooks aufgebaut, wurde für die Business-Anwender weitergeführt. Für die Privatkunden wurde die neue Marke „Idea“ eingeführt. Die Notebooks heißen „IdeaPad“, die Desktopgeräte „IdeaCentre“.

„Alles wird zusammen kommen, wenn Olympia kommt. Es wird ein Crescendo für uns“, versprach Amelio. Das Olympiejahr begann jedoch mit einer bösen Überraschung. Lenovo hatte gegen 300 Konkurrenten den Wettbewerb zum Design

der olympischen Fackel gewonnen und wollte dies aufwendig vermarkten. Doch die Aufstände in Tibet und die Attacken auf den weltweiten Fackellauf machten dies unmöglich. In London wurden Eier geworfen, in Paris die Fackelläufer angerempelt. Und in San Francisco protestierte der Schauspieler Richard Gere. In zahlreichen anderen Ländern konnte die Fackel nur unter großen Sicherheitsvorkehrungen weitergetragen werden. Die von Lenovo gestaltete Fackel wurde in den westlichen Medien zum Symbol der Unterdrückung der Menschenrechte. „Die Intensität und die Art der Proteste waren sehr enttäuschend“, sagte Deepak Advani, Lenovos Marketingchef. „Jeder hat das Recht auf freie Meinungsäußerung. Aber wenn man gewalttätig wird und die Demonstranten einen Fackelträger im Rollstuhl angreifen, kann ich das nicht für gut heißen.“

Doch die Sorge der Lenovo-Manager um die Folgen des umstrittenen Fackellaufs für ihr Geschäft war unbegründet. Zwischen März und Juni 2008 wuchs Lenovos Gewinn gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 65 Prozent auf 110,49 Millionen US-Dollar. Und das, obwohl der Umsatz „nur“ um 10,5 Prozent auf 4,21 Milliarden gestiegen war. Die Verkäufe in China legten um 22 Prozent auf 1,7 Milliarden US-Dollar zu. In Amerika verkaufte Lenovo 26 Prozent mehr, während die Einnahmen aus Europa, dem Nahen Osten und Afrika um 21 Prozent auf 904 Millionen US-Dollar gesteigert werden konnten. Einen Wermutstropfen gab es allerdings: Im chinesischen Markt sank die Gewinnmarge von 7,3 auf 6,8 Prozent, in den USA aufgrund der Wirtschaftskrise sogar von 3,4 auf 0,3 Prozent. Nun zahlte sich aus, was vorher ein Nachteil war: Lenovo ist im US-Markt nicht so stark engagiert wie die Konkurrenz.

Auch die Querelen um die Lenovo-Fackel verblassten, nachdem der Sportunternehmer Li Ning im Anschluss an einen spektakulären „fliegenden Lauf“ am oberen Rand des „Vogelnests“, wie das Pekinger Olympiastadion im Volksmund heißt, die 29. Olympischen Spiele eröffnet hatte. Die riesige Fackel erinnert an ein zusammengerolltes Blatt Papier, da Papier zu den wichtigsten Erfindungen Chinas gehört. Die Wolken als Grafik darauf gaben der Fackel ihren Namen: Die „Cloud of Promise“ ist zu einem der bekanntesten Symbole der Pekinger Spiele geworden.

Lenovo stellte 12 000 Computer; 600 Ingenieure und Techniker des Unternehmens arbeiteten für die Spiele. Lenovo tat alles, um die Probleme, die IBM 1996 in Atlanta gehabt hatte, zu verhindern. Ein Crash vor Millionen von Fernsehzuschauern wäre fatal gewesen. Monate zuvor wurde der Ablauf der Spiele daher simuliert. Und es klappte alles vorzüglich. Der Aufwand hatte sich gelohnt. „Alles ist wirklich gut gelaufen und wir sind zufrieden. Die PCs und die Techniker von Lenovo haben erfolgreich die Eröffnungsfeier unterstützt, die die Aufmerksamkeit der Welt auf sich gezogen hat“, sagte Yang. Nun hofft er auf den endgültigen Durchbruch im Weltmarkt. Doch erst im Lauf des Jahres 2009 wird er wissen, ob der Plan aufgegangen ist. Das war jedenfalls erst einmal die letzte Chance für Lenovo, in diesem globalen Rahmen zu werben. Die Spiele 2010 wird ausgerechnet Acer sponsern, der Chinese aus Taiwan und die härteste Konkurrenz von Lenovo im Kampf um Platz drei der Weltrangliste.