

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 88 (2008)  
**Heft:** 963

**Artikel:** Daniel Borel im Gespräch  
**Autor:** Borel, Daniel / Scheu, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168079>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 04.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

*Die Computermouse, sagt Logitech-Gründer Daniel Borel, sei wie aus dem Nichts entstanden. Am Anfang war die Gewissheit, an einer Revolution teilzunehmen. Es folgte eine bewegte Geschichte. Am Ende steht eines der führenden Unternehmen der digitalen Welt. René Scheu traf Daniel Borel in Morges zum Gespräch.*

## Daniel Borel im Gespräch

*Herr Borel, mögen Sie Filme?  
Durchaus. Warum?*

*Kennen Sie «Terminator» mit Arnold Schwarzenegger in der Hauptrolle? Der Film handelt von einer düsteren Zukunft, in der die Maschinen die Menschen beherrschen. Er kam 1984 in die Kinos, just zu jener Zeit, als Sie nach Ihrer Rückkehr aus Kalifornien in Lausanne am Aufbau ihrer Computerfirma Logitech arbeiteten.*

Ich kenne den Film, klar, aber er hat keinen bleibenden Eindruck bei mir hinterlassen. «Terminator» ist eine endzeitlich aufgeladene Neuauflage des Klassikers «Modern Times» von Charlie Chaplin. Ich glaube nicht daran, dass die Maschinen die Menschen beherrschen. Gott sei Dank verhält es

Die Technologie ist nicht dazu da, die Menschen zu kontrollieren, sondern hilft ihnen, ihre Träume zu verwirklichen.

sich vielmehr so, dass die Menschen die Welt beherrschen, und das wird auch in Zukunft so bleiben. Die Technologie ist nicht dazu da, die Menschen zu kontrollieren, sondern hilft ihnen, ihre Träume zu verwirklichen.

*Viele Philosophen des 20. Jahrhunderts sehen in der Technik eine grosse Gefahr für die Menschen. Martin Heidegger sagte 1965 in einem Vortrag, im Zeitalter der Technik werde der Mensch zunehmend als «Störfaktor in der kybernetischen Rechnung» betrachtet.*

Das ist völlig falsch gedacht. Nehmen wir ein aktuelles Beispiel: die Börse. Es stimmt zwar, dass heute niemand mehr weiss, auch nicht der beste Bankier, was an der Börse passiert. Die Wirkungen sind völlig unvorhersehbar; das technisch gestützte Finanzsystem überfordert das menschliche Gehirn, die Technik hat den Menschen überholt. Ist

das schlimm? Nein, denn der Mensch wird versuchen, sich das System wieder anzueignen – mit Hilfe der Technik. Der Mensch hat die Technik erfunden; sie ist keine von ihm unabhängige Schicksalsmacht, sondern steht letztlich in seinem Dienste.

*Heidegger geht von einer irreversiblen und letztlich unkontrollierbaren Dynamik der technischen Entwicklung aus: was machbar ist, wird auch gemacht...*

...das ist Metaphysik. Der amerikanische Manager Jack Welch hat einmal gesagt, wer das Schicksal nicht in seine Hände nehme, liefere sich ihm aus. Der Mensch trifft letztlich die Entscheidung. Das gibt mir ein gutes Gefühl. So unvernünftig der Mensch im kleinen auch manchmal handeln mag, im grossen und ganzen ist er in der Lage, negative Entwicklungen zu korrigieren. Er schafft Probleme – und löst sie. Ich habe jüngst an einer Veranstaltung an der ETH Lausanne teilgenommen, in der die Frage aufgeworfen wurde: Wird Venedig überleben? Angesichts des Klimawandels, der schmelzenden Eismassen und der steigenden Meeresspiegel ist davon auszugehen, dass die Stadt nicht überleben wird. Wenn der Mensch sich aber anders entscheidet, kann er sie unter Aufbietung finanzieller und technischer Ressourcen dennoch retten.

*Kommen wir auf Ihr Geschäft zu sprechen: Logitech stellt Interfaces her, Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine.*

Als ich in den 1970er Jahren Informatik an der Universität Stanford studierte, kam ich mit der digitalen Welt der Mikroprozessoren in Berührung. Es herrschte Aufbruchstimmung und die Gewissheit, dass die digitale Revolution das Leben der Menschen verändern würde. Ich besass nichts, doch war mir klar, dass ich an diesem Aufbruch teilhaben wollte. Zusammen mit anderen Informatikern, entwickelte ich zuerst ein Textverarbeitungsprogramm. Dann kamen wir, mehr durch Zufall, zu einem Vertrag mit der japanischen Firma Ricoh, die Kopiergeräte und Photoapparate herstellte; für sie entwarfen wir ein graphisches Interface für das Desktop-Publishing, wie das damals hiess. Auf der Suche nach einem natürlichen Interface stiessen wir auf



die Maus, die 1963 von Douglas Engelbart am Stanford Research Institute entwickelt worden war. Es gab also die fortgeschrittene japanische Technologie, es gab die Idee der Maus, wir kannten aus unserer Stanford-Zeit das Arpanet, wie damals das Internet genannt wurde, und die Arpanet-Leute in New Jersey, Berkeley und Boston suchten ein neues Interface. So machten wir uns an die Programmierung einer solchen Maus. Als Leute von Hewlett-Packard von unserem Projekt erfuhren, kamen sie auf uns zu und halfen uns bei der Produktion. Plötzlich war dieses Ding da, wie aus dem Nichts geboren, die Maus, ein animalisches Icon für das intuitive Interface zwischen Anwender und Computer.

*Die Maus ist seit über zwei Jahrzehnten ein Massenprodukt – das ist fast schon eine Unendlichkeit in einer Welt, deren einzige Konstante die Veränderung ist.*

Es gibt Businessschulen, die einen «Fall Logitech» daraus gemacht haben, ein Erfolgsmodell, eine Erfolgsgeschichte. Was sich im Rückblick wie eine folgerichtige Entwicklung ausnimmt, war in Wahrheit eine völlig offene Situation, die wir selber nicht überschauten. Wir wussten nicht, was genau wir da taten. Aber wir taten es mit viel Engagement.

*Zwischenfrage: Sind Sie Protestant?*

Ja. Warum fragen Sie?

*Sie sind in einem calvinistisch geprägten Kanton aufgewachsen. Der Reformator Calvin vertritt eine Prädestinationslehre, wonach die Erfolgreichen zu den Auserwählten zählen...*

...nein, nein, ich bin da viel pragmatischer. Einige haben zu bestimmten Zeiten mehr Glück, andere weniger. Im grossen und ganzen aber halten sich Glück und Unglück im Leben der meisten Individuen die Waage. Wenn sich eine Chance bietet, muss man zupacken. Ich habe während vieler Jahre Tag und Nacht gearbeitet – ungeachtet aller Tiefs, aller Ängste und Misserfolge. Ich habe an das geglaubt, was ich tat. Andere, die vielleicht nicht so daran glaubten, hatten ebenfalls Erfolg, andere wiederum, die daran glaubten, haben es nicht geschafft. Es gibt keine Regel, auch keine Garantie, es gibt bloss das Engagement.

*Die Geschichte von Logitech soll in der Scheune eines Bauernhofs hier in der Nähe von Morges begonnen haben. Die beiden Steves – Jobs und Wozniak – haben ihre Garage, Sie haben den Bauernhof – wie viel daran ist Mythos?*

Die Geschichte ist absolut wahr. Wir sind ja irgendwie ein Volk von Bauern – der Bauernhof ist eben die helvetische Version der kalifornischen Garage. Um genau zu sein: es war der Bauernhof meines Schwiegervaters. Er existiert übrigens immer noch. Wir hatten kein Geld, keine Infrastruktur, eigentlich nichts ausser Ideen und Neugierde. Die Freude am Ausprobieren, Entdecken und Erfinden hat viel Energie und Adrenalin in mir freigesetzt.

*Das Ausprobieren ist das eine, das Lancieren eines Produkts auf dem Markt das andere. Sie haben sich schon öfters als Vertreter eines radikalen Konkurrenzdenkens zu erkennen gegeben, das viele Wohlfühlpolitiker als «erbarmungslos» bezeichnen würden. Ist es letztlich auch eine energieökonomische Frage, ob man für oder gegen den freien Markt ist?*

The competition keeps you honest. Der Mensch ist träge. Gäbe es keine Konkurrenz, würde er sich am liebsten nie aus dem Bett erheben. Gewiss, sie bringt ihn an sein Limit, aber sie holt auch das Beste aus ihm heraus. Wir haben Dinge realisiert, die wir anfangs für unmöglich hielten.

*Der globale Markt ist sehr schnell geworden. Unternehmen, die die digitale Revolution verschlafen haben, sind innerhalb weniger Jahre in der Versenkung verschwunden. Andere Unternehmen, wie Google, die offensichtlich alles richtig gemacht haben, wurden plötzlich zu globalen Leadern.*

C'est la vie. Das Leben ist nicht dazu da, um gut zu schlafen. Wir müssen dem Markt dafür danken, dass er solche Entwicklungen nicht nur zulässt, sondern nachgerade fördert.

Ich habe während vieler  
Jahre Tag und Nacht  
gearbeitet – ungeachtet aller  
Tiefs, aller Ängste und  
Misserfolge. Ich habe an das  
geglaubt, was ich tat.

Zu Beginn der 1980er Jahre existierten Microsoft, Intel und IBM. Microsoft, Intel und IBM forever? Das wäre dramatisch. Zum Glück gibt es Unruhe, Bewegung, Innovation. Microsoft ist gross und mächtig, vielleicht auch etwas träge geworden, dann kam Yahoo, später Google, Apple hat sich ebenfalls gut repositioniert. Das ist eine grossartige Dynamik, die mich immer wieder staunen macht.

*Sie haben Ihre Produktion längst ins Ausland verlagert, zuerst nach Taiwan, dann nach China. Haben Sie den Hauptsitz aus Nostalgie in der Schweiz belassen?*

Von Nostalgie keine Spur! Es geht hier um Mehrwert und rationale Überlegungen, nicht um emotionale Geschichten,

The competition keeps you  
honest. Der Mensch ist träge.  
Gäbe es keine Konkurrenz,  
würde er sich am liebsten nie  
aus dem Bett erheben.

sonst wäre das Unternehmen längst tot. 1981 produzierten wir die Maus in der Schweiz, weil der Standort einen technologischen Mehrwert versprach. 1985 entschieden wir, uns ganz auf die Herstellung der Maus zu konzentrieren. Apple wollte mit uns zusammenarbeiten und in jedem Computer eine Maus installieren – wir mussten mehr und günstiger produzieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Deshalb verlegten wir die Produktion nach Taiwan. In der Schweiz sind wir geblieben, um Forschung zu betreiben. Die hervorragende Forschung ist auch heute noch der entscheidende Standortvorteil der Schweiz. Wir arbeiten bis zum heutigen Tag intensiv mit der ETH Lausanne zusammen, die exzellente Ingenieure ausbildet. Die Technologie für die kabellose Maus, die heute alle Welt benutzt, wurde hier entwickelt. Solange die Schweiz diesen technologischen Mehrwert bieten kann – wozu wir unseren Beitrag leisten –, bleiben wir hier.

*Das Label «Schweiz» steht für Qualität, Zuverlässigkeit, Präzision. Davon profitieren Sie.*

Ich muss Sie enttäuschen. Während das Label «Swissmade» beim Käse ein Kaufargument ist, hat es in der digitalen Welt keine Aussagekraft. Der Kunde erwartet von einem Logitechprodukt in erster Linie, dass es cool ist, dass es preiswert ist und dass es funktioniert. Wo das Produkt fabriziert wird, in China oder sonstwo, interessiert ihn herzlich wenig.

*Ich habe gelesen, dass sich auf japanischen Verpackungen von Logitech-Produkten ein Verweis auf Schweizer Technologie findet...*

...das stimmt. Ein Japaner oder Chinese assoziiert mit dem Label «Schweiz» hohe technologische Standards. Dabei geht es aber um die Technologie, nicht um den Fabrikationsort. Die Verpackungen in den USA hingegen kommen ohne einen solchen Verweis aus. Die Amerikaner verbinden mit dem Label «Schweiz» nichts, aber auch gar nichts.

*Was bedeutet Ihnen persönlich die Schweiz?*

Sie hat mir geholfen, mein Unternehmen aufzubauen. Ich habe hier gutausgebildete Ingenieure gefunden, und die Banken haben mir grosszügig Kredite gewährt. Zudem war die Konkurrenz auf dem Gebiet der digitalen Produkte in den 1980er Jahren sehr gering. Ich will mich nicht beklagen.



*Welche Rolle kann, welche Rolle muss die Schweiz in einer globalisierten Welt spielen, wenn sie weiterhin erfolgreich sein will?*

Sie muss Mehrwert bieten. China ist letztlich nicht so weit entfernt, wie viele zu denken scheinen, die Leute dort sind nicht dümmer, aber die Arbeit kostet zehnmal weniger. Die Schweiz ist ein kleines Land, die Menschen sind fleissig und genau, das Qualitätsbewusstsein ist hoch. Wir müssen noch mehr auf Qualität und Präzision setzen; darin könnten wir unschlagbar sein. Deshalb kann der Wert der Ausbildung nicht hoch genug eingeschätzt werden. Darüber hinaus haben wir einen weiteren Vorteil: die Chinesen und die Inder, deren Wirtschaft sich unglaublich entwickelt und die in 50 Jahren den Ton angeben werden, mögen die Schweiz. Daraus können wir Gewinn schlagen. Dabei geht es nicht nur um den Tourismus, sondern um die Lancierung schweizerischer Produkte auf dem asiatischen Markt.

*Bildungsappelle sind unter Schweizer Politikern sehr beliebt. Aber mehr Geld bedeutet nicht unbedingt bessere Qualität.*

Die grösste Gefahr ist, dass wir uns damit zufriedengeben, unser Ausbildungsniveau sei besser als das der meisten an-

deren Länder. Wenn wir das tun, sind wir erledigt! Wir müssen den Willen haben, das weltweit beste Ausbildungssystem zu schaffen. Dafür braucht es zwar auch viel Geld, aber vor allem den Willen zur Bestleistung und die Bereitschaft, sich mit anderen zu messen. Die Schweiz sollte sich als Bildungsnation verstehen. Die aktuelle Situation beledet mich: wir haben 26 Kantone, also 26 verschiedene Bildungssysteme, verschiedene Schulbücher und Schwerpunkte, in einigen Kantonen werden die Kinder mit sechs, in anderen mit sieben Jahren eingeschult, einige kennen ein Langzeitgymnasium, andere nicht – wohin soll das führen?

*Wir haben eben auch eine interne Bildungskonkurrenz. Der Föderalismus garantiert, dass das Niveau hoch bleibt.*

Den Föderalismus in Ehren, aber dieses ineffiziente System ist sicher nicht dazu angetan, die Bildung zur Exzellenz zu führen. Der Beweis ex negativo ist, dass die Privatschulen in der Schweiz überfüllt sind. Das ist ein Skandal! Die Leute wissen insgeheim, dass wir dabei sind, unser öffentliches Bildungssystem zu ruinieren, aber sie tun nichts dagegen. Wir müssen unser System überdenken. Föderalismus und

soziale Gleichstellung sind nicht in allen Belangen gut. Wir sollten uns endlich dazu durchdringen, ein Bildungsministerium zu schaffen, das sich dieser Sache annimmt und landesweit hohe Bildungsstandards festsetzt.

*Was haben Sie gegen Privatschulen?*

Nichts. Aber ich habe etwas dagegen, dass die öffentlichen Schulen an Qualität einbüßen.

*Es wird stets regionale Unterschiede und damit einen internen Standortwettbewerb geben.*

Dagegen ist auch nichts einzuwenden, aber wir können nicht zulassen, dass wir unter dem Vorwand, regionale Unterschiede zu tolerieren, einen Ruin des gesamten Systems hinnehmen. Vor einigen Jahren hat der Bund den «Swiss Virtual Campus» geschaffen, eine landesweite Bildungsplattform für E-Learning, in die zweimal 32 Milli-

Wir brauchen wieder einen Traum – den Traum eines Landes, das Leute aus aller Welt anzieht und technologischen Mehrwert generiert.

onen investiert wurden. Das war eine phantastische Idee. Denn welchen Sinn hat es, zwei Althochdeutsch-Studenten in Zürich auszubilden, zwei in Basel und einen in Bern? Dieser virtuelle Campus war eine Riesenchance, für die Studenten, um sich zu vernetzen, für die Universitäten, um ihre Effizienz zu steigern, aber auch für ältere Menschen, die sich weiterbilden und aktiv bleiben wollen. Was kam dabei heraus? Nichts. Das Projekt ist versandet, weil sich niemand wirklich zuständig fühlte, weder die Kantone noch der Bundesrat. Wir sollten endlich einsehen, dass es nicht um einen Kampf Lausanne gegen Zürich oder Bern gegen Basel geht, sondern um die Schweiz, die sich gegen andere Nationen durchsetzt, die der Ausbildung höchste Priorität einräumen.

*Das Problem ist doch: während das durchschnittliche Niveau unserer Universitäten und Hochschulen ziemlich hoch ist, mangelt es an überragenden Leistungen. Könnte es sein, dass die Schweiz an einer Elite-Phobie leidet?*

Die Schweizer mögen nicht, wenn jemand zu sehr herausragt, das gefährdet in ihrer Perspektive die Homogenität der Bevölkerung. Das ist absolut lächerlich. Denn es sind letztlich die herausragenden Leistungen, die alle anspornen – auch diejenigen, die dazu nicht in der Lage sind. Nur so steigt auch das durchschnittliche Niveau.

*Die Ausbildung eigener Leute ist das eine, die Einbindung guter ausländischer Arbeitskräfte das andere. Sollte die Schweiz das amerikanische Modell imitieren und versuchen, die besten Köpfe aus aller Welt ins Land zu holen?*

Dieses System hat in den USA während 40 Jahren gut funktioniert, aber George W. Bush hat es in kurzer Zeit abgewürgt. Das Sicherheits- und Kontrolldenken in den USA ist zu einem Albtraum geworden. Es ist fast nicht mehr möglich, zu einem Visum zu kommen. Mein Sohn, der bei Google arbeitet, hat sieben Jahre dafür gebraucht. Die guten Köpfe gehen nicht mehr in die USA, oder sie wandern ab. Das ist eine Chance für die Schweiz und für Europa. Sie können diesen Menschen gleichsam intellektuelles Asyl bieten. Dabei hat die Schweiz einen Riesenvorteil. Die meisten gutausgebildeten Leute kommen heute aus Asien. Und die Asiaten lieben die Schweiz.

*Ich fürchte, diese Botschaft hat es schwer in der Schweiz.*

Ich weiss. Viele ältere Menschen würden die Grenzen am liebsten dichtmachen. Das wäre der grösste Fehler, den wir begehen könnten. Auch unsere Politiker sind nicht auf der Höhe der Herausforderung. Manche sind alt, viele haben kaum längere Zeit im Ausland gelebt und vertreten eine altmodische Weltanschauung. Die qualifizierte Einwanderung ist für uns lebensnotwendig. Wir brauchen wieder einen Traum – den Traum eines Landes, das Leute aus aller Welt anzieht und technologischen Mehrwert generiert. Die jungen, gutausgebildeten Menschen spielen eine wichtige Rolle in diesem Traum. Sie tragen zum Reichtum der Schweiz bei, der eine Verjüngung guttut – ich sage das als auch schon ziemlich in die Jahre gekommener Mann. Wenn wir es schaffen, den Traum zu verwirklichen, profitieren alle davon.

Das Gespräch führte René Scheu, unterstützt von Pierre Gumy. Fotografiert hat Giorgio von Arb.

DANIEL BOREL, geboren 1950, hat Ingenieurwissenschaften in Lausanne und Informatik in Stanford/Kalifornien studiert. Im Jahre 1981 hat er die Logitech S.A. mitgegründet. Ende Dezember 2007 ist er als Verwaltungsratspräsident des weltweit tätigen Unternehmens zurückgetreten. Logitech beschäftigt insgesamt 7'000 Mitarbeiter, davon 6'000 im asiatischen Raum. Im Geschäftsjahr 2006/07 hat das Unternehmen einen Umsatz von über 2 Milliarden US-Dollar erzielt.