

[Daniel Borel]

«Mitarbeiter brauchen das Gen der Leidenschaft»

Mit Logitech hat er einen Weltkonzern aufgebaut und er betrachtet ihn wie sein Kind. Trotzdem hat Daniel Borel den CEO-Job und das VR-Präsidium abgegeben. Einsichten eines Talents.

INTERVIEW: MARKUS GISLER

Herr Borel, Anfang Jahr haben Sie das VR-Präsidium von Logitech abgegeben und sich mit einem VR-Sitz begnügt. Kann ein Firmengründer überhaupt je loslassen?

Ein Unternehmen zu gründen, ist wie ein Kind zu zeugen. Es bleibt ihr Kind für den Rest des Lebens mit allen emotionalen Bindungen. Der Titel spielt da keine Rolle, entscheidend ist, was man tut. Als ich Guerrino De Luca (heute VR-Präsident) vor zehn Jahren als CEO einstellte, war es ein wenig, als hätte ich meine Tochter verheiratet. Der Vater hofft, der

Bräutigam werde mit der Tochter nett sein und sie glücklich machen. Und jetzt, wo ich auch das Präsidium abgegeben habe und bloss noch Verwaltungsrat bin, fühle ich mich ein bisschen wie Grosspapa. Aber emotional bin ich mit der Firma immer noch gleich intensiv verbunden.

Ihre Rolle als Schwiegervater oder Grosspapa ist so lange angenehm, als es ihrer Tochter gut geht. Was aber tut der Firmengründer, wenn's plötzlich nicht mehr rund läuft?

(lacht) Dann bin ich eben zur Stelle! Falls etwas schief lau-

fen würde, wäre ich bestimmt als Erster zur Stelle!

Also können Sie doch nicht wirklich loslassen?

Sie müssen verstehen, Logitech ist erst 26 Jahre alt. Wie jeder Mensch älter wird, kommt auch ein Unternehmen in die Jahre. Mit dem Darwinismus, der in einem Unternehmen herrscht, wird dieses eher noch schneller alt. Also muss man die DNA anpassen. Die Werte müssen stimmen und vor allem die Unternehmenskultur. Zum Glück haben wir viele Mitarbeiter, die schon 15 oder 20 Jahre dabei sind und

damit Wächter der Unternehmenskultur sind.

Logitech ist eine Firma, die kreative Produkte herstellt. Was sind die Schlüsselfaktoren, dass die Firma erfolgreich bleiben kann in einer globalen Welt mit brutal harter Konkurrenz?

Ohne permanente Innovation sind wir weg vom Fenster. Innovation ist alles, jeden Tag, 24 Stunden. Dazu braucht es Leidenschaft und die Überzeugung: Uns wird nie jemand vom Markt verdrängen. Innovation gehört zur DNA unseres Unternehmens. Über dieses Gen muss jeder verfügen. Deshalb





ogitech

ist auch meine Passion unverändert hoch.

In diesem extrem innovativen Markt wirken sich Fehler rasch fatal aus.

Agilität ist eine unverzichtbare Voraussetzung für Erfolg. Wir stecken tatsächlich im täglichen Überlebenskampf. Aber wir überleben innerhalb unserer definierten Werte. Wenn wir also einen neuen CEO einstellen (Red.: Der Amerikaner und ex Kodak-Manager Jerry Quindlen ist seit neun Monaten im Amt), haben wir sehr sorgfältig abgeklärt, ob er die gleichen Werte teilt wie wir.

Reden wir konkret über diese Werte. Was ist Ihnen wichtig?

Im Zentrum stehen die Mitarbeiter. Wir hatten ja mit nichts begonnen, ohne Mitarbeiter, ohne Geld, ohne Hilfe. Der Schlüssel zum Erfolg sind die Mitarbeiter, was ganz besonders auf ein High Tech Business zutrifft. Das bedeutet, dass wir die Verantwortung stark nach unten delegieren. Es gibt beispielsweise keinen richtigen Hauptsitz, wir haben Firmen in Irland, in Kalifornien, in China oder Taiwan, wo wir übrigens schon 1986 zu produzieren begonnen haben. Das funktioniert nur, weil wir unsere taiwane-

sischen Mitarbeitern Vertrauen schenken und Verantwortung übertragen. Auch für uns gilt: Wir agieren global, aber regieren lokal. Die lokale Verantwortung ist ein Schlüsselement unseres Führungskonzepts.

Von Ihnen sagt man, Sie seien ein guter Motivator.

Ja, ich treibe an. Erfolg hält nicht per se an. Der grösste Feind des Erfolgs ist der Erfolg. Wohin das führen kann, haben wir bei Swissair und UBS gesehen. Deshalb stelle ich in Führungspositionen nur jemanden an, der auch den Misserfolg kennengelernt hat. De Luca hat

die Hochs und Tiefs bei Apple erlebt, Quindlen weiss von Kodak her, wie brutal schief es gehen kann. Wir möchten Leute, die nicht Gefahr laufen, sich in ihrem eigenen Erfolg zu sonnen.

Innovation kann man bis zu einem gewissen Grad organisieren. Wie tun Sie das?

Wir haben Business Units, z.B. für Tastaturen, Mäuse, für Remote Control oder Video, die jedoch bewusst nicht geografisch organisiert, sondern offen sind. Innerhalb dieser Geschäftseinheiten sind wir sehr offen für Ideen von überall. Wir wissen auch, dass wir nicht alles selber erfinden können. Deshalb akquirieren wir immer wieder kleine Spezialitätenfirmen oder wir kaufen Lizenzen. Das ist unsere Stärke: Wir erkennen den Trend, finden die richtigen Komponenten, entwerfen das coolste Design und entwickeln daraus mit verlässlichen Massenprodukten die besten Produkte.

Das war nicht immer so bei Logitech.

Als Ingenieur hat man die Tendenz zu glauben, man sei der einzige, der Produkte entwickeln könne und man müsse alles selbst erfinden. Das hat uns irgendwann Marktanteile gekostet, weil wir nicht offen genug für die Ideen anderer Leute waren.

Es ist interessant zu beobachten, wie Logitech im Laufe der Zeit von ganz anderen Charakteren geführt wurde. Sie als Gründer waren der offene, spontane Typ, Guerrino De Luca war ein emotionaler Wirbelwind, und jetzt haben Sie mit Jerry Quindlen einen zahlenorientierten kühlen Manager. Eine bewusste Wahl?

In jeder Firma gibt es Krisen und es stellen sich je nach Um-

satzgrösse andere Probleme. Sicher ist, dass mit zunehmender Grösse die gesamte Struktur immer komplexer wird. Mit Komplexität umzugehen, kann man nicht in der Schule bzw. an der Uni lernen. Das braucht Erfahrung im realen Umfeld. Wenn man ein Unternehmen von Grund auf aufbaut, macht man zuerst alles. Learning by doing. Doch irgendwann reicht das nicht mehr, dann braucht es die Erfahrung von grossen Organisationen. Guerrino (de Luca) wäre nicht der Typ, eine Firma zu gründen und aufzubauen. Aber er ist ein ausgezeichnete Marketing-Mann. Er hat Logitech auf eine höhere Stufe gebracht. Jerry Quindlen wiederum kommt aus einem noch viel grösseren Unternehmen. Kodak erzielte 14 Milliarden Dollar Umsatz. Er ist eine ganz andere Komplexität gewohnt.

Sie haben den CEO-Job in jüngere Hände gelegt, als Sie eine Milliarde Umsatz erreicht hatten. War das Ihr Limit?

Ich war sehr stolz gewesen, weil der Milliardenumsatz ein Ziel war. Aber wir hatten erst zwei Jahre danach die nachhaltige Infrastruktur dafür erreicht. Ich hatte realisiert, dass eine neue Zeit begann. Dies wiederholte sich bei der zweiten Umsatzmilliarde. Jerry (Quindlen) kommt von einer Firma mit total anderem Ansatz. Jetzt haben wir den Traum, eine 5-Milliarden-Firma zu werden. Die Schwierigkeit besteht jetzt

darin, genügend Struktur aufzubauen, damit die Komplexität der Firma genügend Support erhält und auf der andern Seite den unternehmerischen Geist zu wahren, den die Mitarbeiter immer noch in sich tragen und der Voraussetzung ist, damit die Firma am Leben bleibt.

«Mit Komplexität umzugehen kann man nicht in der Schule, sondern nur in grossen Konzernen lernen.»

Angenommen Sie würden ein Buch darüber schreiben, wie ein globales Unternehmen geführt werden muss. Welche fünf wichtigsten Grundsätze würden Sie beschreiben?

Das Wichtigste ist Leidenschaft. Es braucht Leidenschaft auf allen Stufen. Zweitens: die Mitarbeiter. Es ist unglaublich, was der richtige Mitarbeiter an der richtigen Stelle bewirken kann. Dann muss ein Unternehmen «global minded» sein. Wir können nicht nur beschliessen, in Taiwan zu produzieren, wir müssen die Taiwanesen auch ins Management einbinden. Sie bringen ihre Ansichten ein, was uns hilft, die Welt aus einem andern Blickwinkel zu betrachten. Damit öffnen wir uns wertvollen Menschen gegenüber und betrachten sie nicht einfach als eine Art moderne Sklaven, die bloss ausführen, was

wir vorgedacht haben. Deshalb bestehen Verwaltungsrat und Management aus fähigen Leuten aus allen Erdteilen.

Über Innovation haben wir schon gesprochen. Wie wichtig ist die Kultur in einer Firma?

Es braucht in der Firma den Willen und die Überzeugung, die Welt erobern zu können, aber gleichzeitig muss Bescheidenheit gelebt werden. Nur so halten sich Erfolg und Misserfolg die Waage. Das erfordert die immerwährende Bereitschaft zu lernen. Ehrgeizig sein und gleichzeitig bescheiden bleiben, das ist die Kunst. Erfolg ist der grösste Feind, wie wir wissen.

Logitech arbeitet eng mit der ETH Lausanne zusammen. Wie wichtig ist diese Bindung?

Wir versuchen so intensiv wie möglich Wissen ausserhalb der Firma anzuzapfen. Wir beschäftigen drei Gruppen von Mitarbeitern – je eine in den USA, in Taiwan und hier –, die nichts anderes tun, als neue Technologien zu beobachten. Sie sind auch die Anlaufstelle für Erfinder, die uns ihre Ideen vorstellen. Darüber hinaus pflegen wir aktiv Partnerschaften mit Universitäten und Fachhochschulen. Vor allem die Unis haben sich geöffnet und sind nicht mehr nur an Grundlagenforschung interessiert. Die ETH Lausanne hat einen Technopark gegründet, wo mittlerweile über 50 Start-ups arbeiten. Unsere Gruppe in Morges schaut sehr genau, was an der ETH Lausan-



ne entwickelt wird. Wir finanzieren auch Projekte, von denen wir glauben, sie könnten für uns von Nutzen sein. Wir haben auch mit der Fachhochschule von Yverdon zusammengearbeitet und stellen regelmässig Leute von dort an.

Was sind die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit?

Das hängt von den einzelnen Institutsleitern ab und we-



«Gut zu sein genügt heute nicht mehr. Die Schweiz muss zur Spitze gehören.» MG

niger von der Schule selbst. Und natürlich suchen wir immer Ingenieure. Wir haben da einen grossen Vorteil, ein internationaler Konzern zu sein. Weil wir auch in den USA entwickeln, kamen und kommen ausgezeichnete Leute zu uns, da wir ihnen die Möglichkeit bieten können, auch in Kalifornien zu arbeiten. Im Unterschied zu früher jedoch stellen wir kaum noch Schulabgänger ein, sondern vor allem

Ingenieure an, die bereits über Praxiserfahrung verfügen.

Worauf schauen Sie ganz besonders, wenn Sie Ingenieure anstellen?

Es gibt diese schöne Metapher. Da waren zwei Männer auf einem Feld und haben Steine gehauen. Fragt jemand: Was machst du da? – Ich behaue Steine, sagt der erste. Der zweite aber sagt: Wir bauen eine

Kathedrale. Ich stelle den zweiten an. Er hat eine Vision und die Leidenschaft dazu. Und wir suchen Leute, die bereit sind, an anderen Orten zu arbeiten. Eine globale Firma muss Leute haben, die offen sind und sich überall integrieren können.

Sie haben seit Jahren gut ausgebildete Ingenieure und Manager angestellt und können die Qualität unterschiedlicher Aus-

bildung in diversen Ländern beurteilen. Wie beurteilen Sie das Ausbildungsniveau in der Schweiz?

Wir haben ein gutes Ausbildungsniveau in der Schweiz. Doch wo stehen wir im Vergleich? Ich kenne China gut. Was da an Qualität in Zukunft auf uns zukommen wird, ist beeindruckend und beängstigend zugleich. Gut sein genügt heute nicht mehr. Die Schweiz muss zur Spitze gehören. Dazu wäre es nötig, sich in Frage zu stellen. Wir sind einfach «me too».

Was würden Sie am Schweizer Bildungssystem ändern?

Ich stelle fest, dass die Kinder zwischen Genf und St. Gallen völlig unterschiedlich ausgebildet werden. Wir haben 26 Kantone und in etwa 26 verschiedene Primarschulsysteme. Da hat praktisch jeder Kanton sein eigenes Mathe- oder Sprachprogramm. Dafür geben wir viel Geld aus. Weshalb geben wir diese gewaltigen Mittel nicht dafür aus, das beste System, die besten Bücher und die besten Methoden zu finden? Wir sind gerade mal sieben Millionen Einwohner! Weshalb teilen wir das noch durch 26 Kantone auf? Das Wertvollste, was wir besitzen, ist unser Kopf. Weshalb investieren wir nicht gezielter, intelligenter in unsere Ausbildung? Ich versteh das einfach nicht. Das Bankgeheimnis kann nicht die Zukunft unseres Landes sein. Wenn wir es halten können, fein, aber darauf zu setzen, reicht nicht. ■