

# «Es ist kein Buch, auf das meine Lehrer stolz sein werden»

Nach 26 Jahren an der Spitze des Textilunternehmens Switcher wollte Robin Cornelius Verantwortung abgeben. Weil seine Firma Kunden und Umsatz verlor, musste er die Zügel wieder in die Hand nehmen. Zum 30. Geburtstag von Switcher bringt Cornelius ein Buch heraus, das die Leser ermutigt, ihren Träumen zu folgen, statt in Routine zu erstarren.

Interview: Mathias Morgenthaler  
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

**Herr Cornelius, Sie haben vor knapp vier Jahren Fremdkapital ins Unternehmen geholt und einen Chef eingestellt, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Stattdessen ist der Umsatz von Switcher von 80 auf 55 Millionen Franken zurückgegangen. Sind Sie unersetzbar geworden in der Firma, die Sie vor knapp 30 Jahren gegründet haben?**

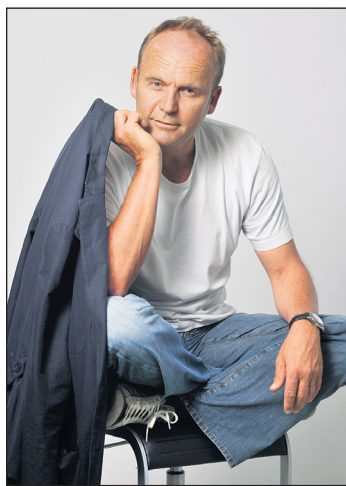
ROBIN CORNELIUS: Ich wollte ja gerade verhindern, dass ich die Weiterentwicklung behindere, weil ich nicht loslassen kann. Es ist nie einfach, wenn das eigene Baby gross wird. Die Firma war so stark gewachsen, dass ich nicht mehr sicher war, ob ich ihr noch gewachsen war. Also entschied ich mich, Fremdkapital aufzunehmen, einen CEO einzustellen und mich auf die strategische Ebene zurückzuziehen. Das war eine gute Übung für mich. Wenn man 26 Jahre lang alle wichtigen Dinge selber in die Hand nimmt, ist es nicht einfach, plötzlich andere entscheiden zu lassen. Man muss anderen auch das Recht einräumen, Fehler zu machen.

**Wann riss bei Ihnen der Geduldsfadend?**

Der Umsatz ging sehr rasch zurück und wir schrieben rote Zahlen. Das Hauptproblem waren aber nicht die materiellen Verluste, sondern die Tatsache, dass die Switcher-Kultur beschädigt wurde. Es gab viel zu viel Unruhe im Unternehmen und im Umfeld. Man kann aus einem grösseren KMU nicht einen Konzern machen wie Nestlé. Sobald man bei der Wertschätzung für die Mitarbeiter und bei der Kundenpflege Abstriche macht, bekommt man gravierende Probleme. Deswegen musste ich intervenieren. Dieses Jahr werden wir wieder schwarze Zahlen schreiben und wachsen.

**Sie sind also gescheitert mit dem Versuch, die Firma weniger abhängig von Ihnen zu machen.**

Jeder darf Fehler machen, das gilt auch für mich. Es waren drei sehr schwierige, lehrreiche Jahre. An meinem Ziel, anderen mehr Verantwortung zu übertragen, hat sich nichts geändert. Ich muss da noch besser werden. Wie viele Karrieren habe ich nicht gefördert, indem ich sagte: «Ich kümmerge mich darum.» Als Gründer und Präsident muss ich nicht alles selber entscheiden. Aber ich muss dafür sorgen, dass die elementaren Prinzipien nicht über den Haufen geworfen werden. Der Name Switcher steht primär für Qualität und Tragekomfort. Wir sind kein Unternehmen, das über tiefe Preise oder modische Trends Kunden gewinnen will. Überhaupt suchen wir keine Kunden, sondern Fans. Menschen, die verstehen, dass es ein Unsinn ist, heute ein Textil zu kaufen, das man in einem Jahr wieder wegschmeissen muss, weil man sich für die Farbe oder die Form schämt.



**Robin Cornelius: «Viele Menschen in meinem Alter haben sich von allen Träumen und Ambitionen verabschiedet.»**

**Sie haben einmal gesagt, Switcher sei kein Textil-, sondern ein Ethikunternehmen. Wollen Sie die Kunden erziehen?**

Nein, nicht erziehen, aber ins Bild setzen. Ein Grundpfeiler der Switcher-Philosophie war stets: Wer will, soll sich informieren können, wo sein T-Shirt zu welchen Bedingungen von wem produziert worden ist. Ein Code an jedem Textil garantiert diese komplette Rückverfolgbarkeit. Natürlich interessiert sich nicht jeder Endverbraucher dafür, aber die Zahl der bewussten Konsumenten wird in den nächsten Jahren massiv steigen. Die Zeit arbeitet also für uns.

**Erst einmal haben Sie ein Distributionsproblem zu lösen. Coop will die eigene Marke Naturaline stärken und hat Switcher aus dem Sortiment gekippt.**

Wir werden weiterhin sehr präsent sein. Erstens zeichnen sich neue Lösungen mit grossen Partnern ab. Zweitens werden wir selber neue Shops eröffnen. Und drittens wollen wir mehr tun im Guerilla-Marketing. Als wertebasiertes Unternehmen haben wir gute Geschichten zu erzählen. Wir sind seit Jahren über die Switcher-Stiftung an den Schulen präsent, nun werden wir ein grosses Projekt an Schweizer Gymnasien lancieren. Ich finde es phantastisch, mit Kindern und Jugendlichen zu diskutieren. Noch vor 10 Jahren interessierten sich Schulabgänger primär für die Frage, welche Firma ihnen den höchsten Einstiegslohn bezahlt. Heute lassen sich viele von der Frage leiten, wo sie etwas Sinnvolles tun können.

**Die indische Prem Group, mit der Sie seit Jahrzehnten kooperieren, ist neu gut zur Hälfte an Switcher beteiligt. Was ändert das für Sie?**

Ich träume seit vielen Jahren vom Zusammenschluss mit der Firma meines Geschäftspartners Durai Duraiswamy. Nun werden unsere beiden Firmen zusammengehen. So erreichen wir die

kritische Umsatzgrösse von über 150 Millionen Franken.

**Sie werden zum 30-Jahr-Jubiläum von Switcher ein Buch veröffentlichen. Worum gehts?**

Um das ganze Leben. Ich kann das hier nicht zusammenfassen. Es ist so geschrieben, wie ich rede – also sehr enthusiastisch und sehr spontan. Es ist kein Buch, auf das meine Lehrer stolz sein werden, in jedem Satz hat es Fehler. Ich möchte nicht fehlerlos bleiben, sondern zum Nachdenken einladen. Wir werden permanent von so vielen Fakten überhäuft, dass wir uns über grundlegende Fragen gar keine Gedanken mehr machen.

**So redet einer, der im Grunde gerne Lehrer wäre.**

Wenn man fünf Mal durchgefallen ist in der Schule, hat man keine guten Argumente für eine Lehrerkarriere. Aber es stimmt, ich möchte mehr mit Jungen arbeiten. Ich finde es furchtbar anstrengend, wie sehr sich Leute in meinem Alter an die paar Dinge klammern, die sie erreicht haben und die sie zu wissen glauben. Viele Menschen in meinem Alter haben sich von allen Träumen und Ambitionen verabschiedet, ihr Alltag besteht zu 90 Prozent aus Routine und Repetition. Dagegen wehre ich mich mit aller Kraft. Ich will jeden Tag anders leben, jeden Tag etwas Neues lernen. Etwas zu wissen, mag angenehm sein, aber daraus entsteht keine Kraft. Ich will ein Abenteuerer sein, der sich treiben lässt, kein Experte, der seine Überlegenheit unter Beweis stellt.

**Ihre drei Kinder stehen am Anfang des Berufslebens. Welche Ratschläge geben Sie ihnen mit?**

Ich versuche ihnen vorzuleben, dass es in erster Linie auf Leidenschaft und ein gutes Gewissen ankommt. Die jungen Menschen haben die grosse Chance, etwas aus ihrem Leben und unserer Welt zu machen. Wenn wir die Lebenszeit mit einem Tag vergleichen, dann ist es bei mir schon mindestens 17 Uhr. Für Studenten ist es 10 Uhr, für Schüler erst 8 Uhr, der ganze Tag liegt vor ihnen. Ich war letzte Woche wieder in Indien, um ein Gymnasium für 500 Kinder zu bauen. In der Schweiz können Kinder und Jugendliche zur Schule, aber ich bin mir nicht sicher, wie sehr sie sich dort mit den wirklich wichtigen Fragen auseinandersetzen. Weisst du, was wir machen müssten? Ein Forum für Menschen zwischen 18 und 25 Jahren. Ich bin überzeugt, da würden wir mehr lernen als an jeder Management-Tagung.

**Kontakt und Information:**  
robin.cornelius@switcher.com

**Teil 1 des Interviews**  
ist vor einer Woche an dieser Stelle erschienen.