

# Neue Zürcher Zeitung – 7.12.2015

## «Leader werden geboren, nicht gemacht»

[33 Fragen](#) 07. Dezember 2015, 12:21

<http://news.jobs.nzz.ch/2015/12/07/33-fragen-an-heinz-zuercher-ceo-tozai-group-ag-zofingen-leader-werden-geboren-nicht-gemacht/-respond>



Bild: Adrian Baer / NZZ

### 33 Fragen an Heinz Zürcher, CEO Tozai Group AG, Zofingen

Interview: met.

#### **Haben Sie Ihre Laufbahn von Anfang an genau vor sich gesehen?**

Ehrlich gesagt, nein. Mein starker Drang nach Selbständigkeit zeichnete sich jedoch früh ab. Schon in meiner Schulzeit wollte ich Verantwortung übernehmen und mit eigenen Aktivitäten Geld verdienen.

#### **Ist die Weiterbildung im Management auf der Höhe der Zeit? Und aufgrund welcher Erfahrungen glauben Sie das beurteilen zu können?**

Ich stelle immer wieder fest, dass die beste Managementweiterbildung nicht viel bringt, wenn Empathie, Sozialkompetenz und die Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber im Management wenig ausgeprägt sind.

#### **Wie lauten Ihre Führungsgrundsätze?**

Bilderbuchsätze für die nächste Ausgabe einer Management-Bibel formuliere ich nicht. Mein wichtigster Grundsatz in der Führung ist schnell erzählt: authentisch sein. Nur so bin ich glaubwürdig gegenüber allen Stakeholdern.

#### **Ist kompetente Unternehmensführung überhaupt erlernbar?**

Es ist unbestritten, dass man sich Managementtheorien und -techniken aneignen kann. Aber reicht das, um eine Firma kompetent zu führen? Vielleicht. Reicht das, um eine Firma dynamisch zu entwickeln oder sicher durch stürmische Zeiten zu steuern? Kaum. Dafür braucht es das «Leader-Gen». Kurz gesagt: Leader werden geboren, nicht gemacht.

**Haben sich Ihre Führungsprinzipien im Lauf der Zeit verändert?**

Nicht grundsätzlich. «Authentisch sein» unterliegt weder speziellen Situationen noch Modeströmungen in der Managementlehre.

**Darf ein Chef auch Schwächen zeigen?**

Selbstverständlich! Es ist doch menschlich, Schwächen zu haben. Entscheidend ist der richtige Umgang damit. Ich konzentriere meine Energie auf die Stärken und hole mir für die Schwächen Unterstützung.

**Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?**

In meinem Business spüre ich sie nach wie vor positiv. Seit bald 20 Jahren bin ich beruflich in Asien tätig und kenne die Situation vor Ort aus eigener Erfahrung. Vor kurzem erst habe ich in China und Südostasien wieder mit Unternehmern diskutiert – von Krise keine Spur! Die Börse hat sicher korrigiert, aber das wurde von den Medien wohl stark hochgespielt.

**Hat die globale Arbeitsteilung positive Effekte gebracht?**

Ich beantworte diese Frage aus einer ganz persönlichen Sicht mit Ja. Das Business der Tozai Group AG gäbe es ohne globale Arbeitsteilung kaum oder zumindest nicht in diesem Ausmass.

**Können Sie sich Alternativen zur Globalisierung vorstellen?**

Nein. Der Trend läuft weiter in Richtung zunehmender weltweiter Vernetzung und Abhängigkeit. Spannend finde ich, dass gleichzeitig die Wertschätzung für Lokales wieder zunimmt. In der Schweiz boomen Traditionen und traditionelle Produkte. Das weltumspannende Netz dehnt sich weiter aus, und gleichzeitig schätzen wir Nähe wieder viel mehr.

**Was geht Ihnen auf die Nerven?**

Berufspessimisten. Auf meinen vielen Reisen sehe ich oft, wie in anderen Ländern der Überlebenskampf den Alltag bestimmt. Zurück in der Schweiz, treffe ich dann auf Menschen, die «Problemchen» zu grossartigen Problemen aufbauen. Es geht uns in der Schweiz sehr gut, das dürfte man ruhig mehr schätzen.

**Worüber können Sie herzlich lachen?**

Über die Ausreden meiner Tochter, damit sie nicht ins Bett muss.

**Was sagen Ihre Mitarbeiter über Sie?**

Ich denke, die meisten würden sagen, ich sei ein positiver Mensch, aufgestellt, und ich sei mit viel Freude meinem Unternehmen verschrieben.

**Wie reagieren Sie auf Kritik?**

Positiv, vor allem, wenn sie begründet ist und auf Tatsachen basiert. Dank ehrlicher Kritik weiss ich, wo ich stehe, und kann mich verbessern.

**Hat Sie Ihr Bauchgefühl auch schon einmal getäuscht?**

Ja. Nicht bei wirklich grossen Entscheidungen, aber bei vielen kleineren. Vielleicht höre ich dort nicht genau genug auf meinen Bauch.

**Stellen Sie auch ehemalige Arbeitskollegen und Freunde ein, oder ziehen Sie unbeschriebene Blätter vor?**

Ich habe schon Freunde eingestellt – mit unterschiedlichem Erfolg. Wenn es einmal nicht geklappt hat, wollte ich jemandem helfen, auch wenn diese Person nicht die ideale Besetzung für eine Vakanz war. Ich empfinde es als grosses Glück, dass sich bei mir auf der anderen Seite geschäftliche Beziehungen oft zu guten Freundschaften entwickelt haben.

**Sind Frauenquoten notwendig?**

Ich kann ein Unternehmen nicht auf Quotenbasis führen. Als Unternehmer will ich immer die beste Person für eine freie Stelle – unabhängig vom Geschlecht. Ich bin der Meinung, dass qualifizierte Frauen, die sich für eine Karriere entscheiden, keine künstliche Förderung benötigen.

**Googeln Sie Kandidaten?**

Nein. Ich mache mir lieber im persönlichen Gespräch ein Bild. Hoch schätze ich Empfehlungen aus meinem persönlichen Netzwerk ein. Oft bin ich so zu hervorragenden neuen Mitarbeitenden gekommen.

**Welchen Stellenwert haben für Sie soziale Netzwerke, beruflich und privat?**

Wenn ich von sozialen Netzwerken rede, meine ich vor allem die «Entrepreneurs‘ Organization». In diesem Netzwerk bin ich seit 14 Jahren Mitglied und seit vielen Jahren im Board. Es ist eine wunderbare Plattform, um sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und vom Wissen und von der Erfahrung anderer zu profitieren. In der Schweiz sind wir gut 80 Mitglieder, weltweit über 11 000.

**Was halten Sie von Managern, die in der Öffentlichkeit mit wenig Schlaf und Wochenendarbeit auftrumpfen?**

Nicht viel. Wochenarbeitszeit und Schlafstunden sagen nichts aus über die Arbeits- und Managementqualität einer Person.

**Würden Sie Ihre Karriere gegebenenfalls zugunsten eines humanitären Einsatzes aufgeben?**

Diese Frage habe ich mir schon gestellt. Während meines Sabbaticals habe ich in Südamerika viel Armut gesehen und mir überlegt, ein Social-Entrepreneurship zu gründen, um mit den Menschen vor Ort etwas aufzubauen. Wir können sehr viel Gutes anstossen, wenn wir mit Geld und Know-how unterstützen, statt einfach Geld zu schicken.

**Wann und wo können Sie wirklich abschalten?**

Bei einem guten Nachtessen mit Freunden oder der Familie und vor allem in den Weihnachtsferien in San Francisco. Wir sind dann bei der Familie meiner Frau. Termine gibt es nicht, und alles ist sehr entspannt.

**Sind Vorbilder noch aktuell oder eher hinderlich bei der Selbstverwirklichung?**

In jungen Jahren wollte ich Helikopterpilot werden, weil in der Nähe eine Helikopterfirma ihren Standort hatte. Der Inhaber war mein erstes und zugleich letztes Vorbild: Er konnte seine Firma kurzfristig verkaufen, und mein Berufswunsch löste sich rasch in nichts auf. Da realisierte ich, dass sich ein Plan schnell ändern kann. Verwirklicht habe ich mich trotzdem – vielleicht gerade deswegen.

**Was raten Sie dem Berufsnachwuchs – und den eigenen Kindern?**

«Follow your dream»! Mach, was du leidenschaftlich gerne tust!

**Wie wurden Sie durch Ihre ehemaligen Lehrpersonen eingeschätzt?**

Daran erinnere ich mich nicht mehr genau. Ich weiss aber noch: Sie sind aufgrund meiner Arbeiten weder in Freudentränen noch in Heulkrämpfe ausgebrochen. Ich war ein unauffälliger Schüler und versuchte stets, mit wenig Aufwand viel zu erreichen.

**Hat Ihnen die Schule das wirklich Relevante vermittelt?**

Was ist das wirklich Relevante, in welcher Rolle soll ich antworten? Als Unternehmer sage ich Nein. Als Mensch und damit Teil der Gesellschaft glaube ich schon, dass ich dort relevante Dinge gelernt habe.

**Könnten Sie sich ein Leben im Kloster vorstellen?**

Es käme auf das Kloster und den Weinkeller an. Spass beiseite – das Kloster und die Stille üben eine Faszination auf mich aus. Tatsächlich habe ich schon mit dem Gedanken gespielt, eine Auszeit im Kloster zu nehmen. Vielleicht war die Zeit dafür noch nicht reif. Dauerhaft könnte ich aber nicht in einem Kloster leben.

**Glauben Sie an die Vorsehung und an das Schicksal?**

Nein. Wer zu sehr an Vorsehung und Schicksal glaubt, gibt sich selbst auf. Ich glaube vielmehr, dass ich der Schmied meines Glücks bin.

**Sind Sie zuversichtlich für die Schweiz?**

Ja, sogar sehr. In der Schweiz haben wir fast perfekte Voraussetzungen für Unternehmer: zum Beispiel hohe Sicherheit, ein tragfähiges Sozialsystem, eine hervorragende medizinische Versorgung und für junge Menschen mit dem System der Berufslehre ausgezeichnete Möglichkeiten für die berufliche Verwirklichung. Solange wir zu diesen Vorteilen Sorge tragen, können wir zuversichtlich sein.

**Welche Probleme sollte die Politik unverzüglich anpacken?**

Lösungen liefern, statt Probleme zu zerreden. Und die Politik sollte stärker resultatorientiert arbeiten.

**Eine Ihrer Lebensweisheiten?**

«Don’t ever give up». Wenn sich eine Türe schliesst, öffnet sich dafür ein Fenster.

## **ZUR PERSON**

Heinz Zürcher, 46, ist CEO der Tozai Group AG mit Sitz in Zofingen. Das Unternehmen ist seit bald 20 Jahren am Markt und bietet Market-Expansion-Services in Asien an. Für den Schweizer Binnenmarkt ist Tozai unbedeutend; das Unternehmen ist jedoch ein Player im Aufbau neuer Märkte in Asien. Mit 21 Jahren gründete Heinz Zürcher, verheiratet und Vater einer Tochter, zusammen mit einem Geschäftspartner seine erste Firma im IT-Bereich. Nach vier Jahren verkaufte er seine Anteile und verbrachte danach drei Jahre im Ausland, davon zwei in San Francisco und eines in Paris. Zwei Jahre später war er Mitgründer der Firma Fargate AG. Mit dieser Firma wurde das Businessmodell von Tozai auf 40 weitere Länder expandiert. Ab 2009 übernahm Zürcher in einer Turnaround-Situation die CEO-Position der börsenkotierten Business Media China AG in Stuttgart und Peking. Die Tozai Group ist heute an den drei Standorten Zürich, Singapur und Tokio tätig.