

ZWEIFEL DER ZWEITE

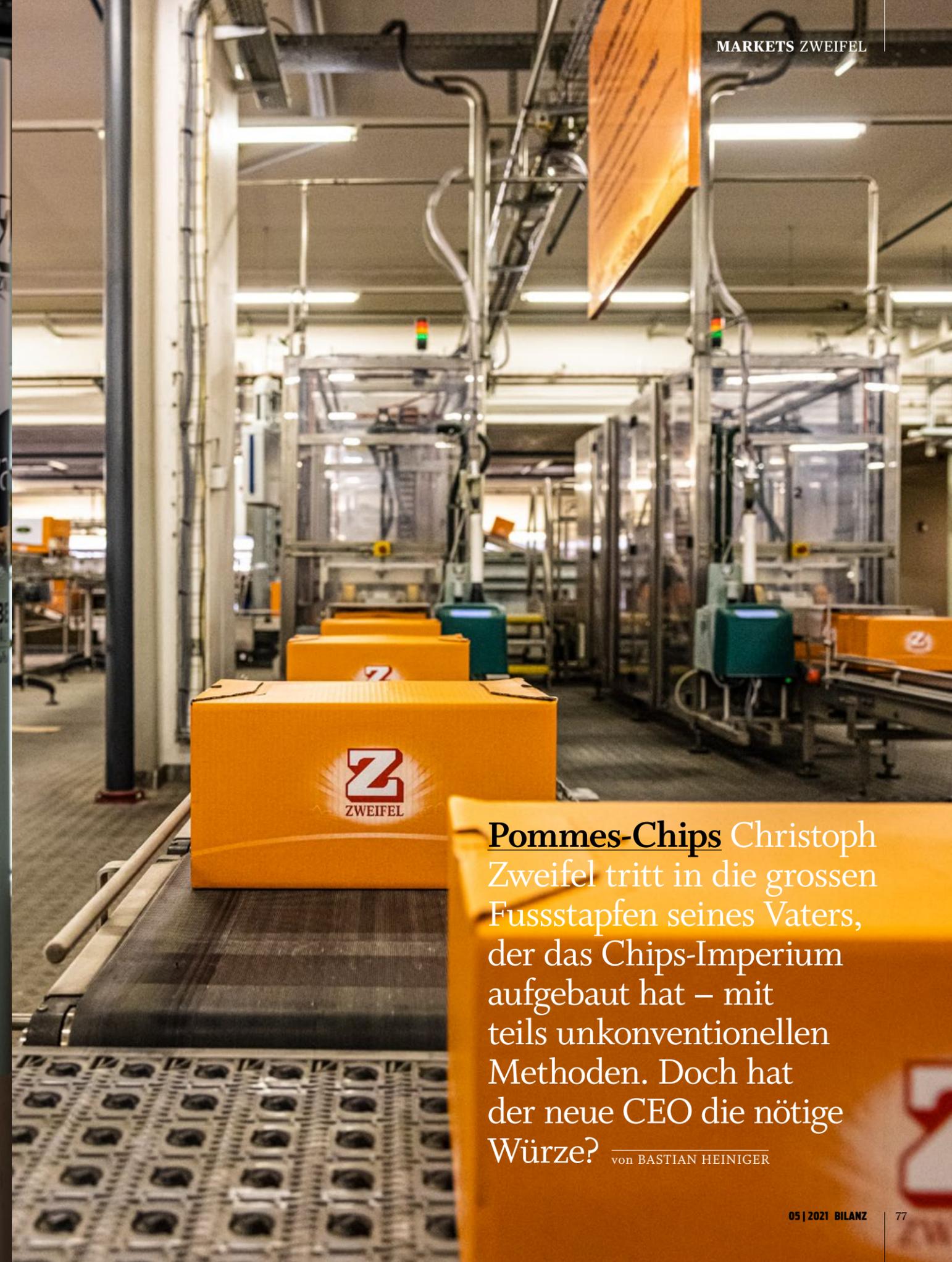
DER NEUE CHEF

Christoph Zweifel hat vor knapp einem Jahr den CEO-Posten übernommen.

BRUMMENDE PRODUKTION

Chips sind in der Pandemie besonders gefragt: Zweifel legte vergangenes Jahr einen Rekordumsatz hin.

Fotos: Vera Hartmann für BILANZ



Pommes-Chips Christoph Zweifel tritt in die grossen Fussstapfen seines Vaters, der das Chips-Imperium aufgebaut hat – mit teils unkonventionellen Methoden. Doch hat der neue CEO die nötige Würze? von BASTIAN HEINIGER



„JETZT IST ES DOCH NOCH SO GEKOMMEN, WIE ICH ES MIR IMMER GEWÜNSCHT HABE“, SAGTE PATRON HANS-HEINRICH ZWEIFEL ZU SEINEM SOHN.



AUTOMATISIERT Erst werden die Kartoffeln automatisch gewaschen, geschnebelt und frittiert, bevor sie in die Würzstation gelangen.

GEHEIM In der Gewürztrommel bekommen die frischen Chips ihren Geschmack. Die beliebte Paprika-Mischung ist streng geheim.

PRODUKTION In Spreitenbach arbeiten in den Bereichen Produktion, Logistik und Qualitätssicherung 170 der rund 400 Mitarbeiter.



Fotos: Vera Hartmann für BILANZ

Sie komplettiert fast alle Apéros, Grillfeste oder Fernsehereignisse - die knusprige Zutat aus Spreitenbach. In der Agglostadt im Westen von Zürich führt eine Brücke über zwei Dutzend Bahngleise in ein ödes Industrieviertel. Dann aber schiesst ein 30 Meter hoher, knalloranger Klotz empor, an der Fassade prangt das ikonische «Z». Jedes Kind weiss hierzulande, was es verspricht. Biegt man nun in die Zweifelstrasse ein, intensiviert sich der Duft nach Fritteuse und Kartoffeln.

Drinne schwingt sich Christoph Zweifel im weissen Übergewand und mit Haarnetz eine Metalltreppe hoch zum Förderband. Lady Rosetta, Lady Claire, Hermes, Figaro, und wie die zu verarbeitenden Knollen mit hohem Stärkegehalt heissen, sausen im Wasserbad vorbei. Zweifel greift sich eine. Es spritzt, rattert, rumpelt, vibriert. Im Keller würden die Kartoffeln maschinell von Steinen und Erde befreit, ruft er und wendet bedächtig das nun fast goldig schimmernde Gewächs, das gemeinhin weder zum Gemüse noch zum Obst zählt, doch wenige Minuten später in einer frischen Chipstüte landet. Nun aber wird die Kartoffel nach dem Waschgang in einer rauhen, rotierenden Trommel geschält. Dann fällt sie in den mit scharfen Klingen bestückten Zentrifugalschneidler, der sie in zig millimeterdicke Stücke hobelt und in Form bringt - bereit zur Veredelung.

Wenige Monate vor dem Tod des Chips-Patrons Hans-Heinrich Zweifel ist der 51-jährige Sohn letzten Sommer zum Chef aufgestiegen. Sein Vater hatte einst aus dem Nichts ein Knabber-Imperium aufgebaut, das heute den hiesigen Snackmarkt dominiert. Wer hierzulande Chips sagt, meint Zweifel. «Zwiifel», so nennen Insider das Unternehmen, ist vollständig in Familienbesitz; das Vermögen wird auf 250 bis 300 Millionen Franken taxiert. Nach fast drei Dekaden und drei externen Chefs hat nun wieder einer aus dem Clan das operative Sagen.

Doch bringt Zweifel junior die nötige Würze mit? Dass in grösseren Firmen jemand aus der Besitzerfamilie das Business führt, ist heute die Ausnahme. Der Patron zumindest traute es ihm zu. Als sich sein Sohn für den CEO-Posten entschied, sagte er zu ihm: «Jetzt ist es doch noch so gekommen, wie ich es mir immer gewünscht

habe.» Im November ist er dann mit 87 Jahren gemäss Todesanzeige an den Folgen eines Herzleidens friedlich eingeschlafen.

Lange hatte der Zweifel-Spross indes andere Karrierepläne, wie er später noch schildern wird. 2015 trat er dann doch ein in die Firma, als Marketing- und Verkaufsleiter, und liess sich auch erst einmal zu-rechtschleifen und in Form bringen. Vier Monate Einarbeitungsphase gab sich Zweifel, der an der ETH Zürich Lebensmitteltechnologie studiert und 2001 über den Trocknungsprozess von Pasta promoviert hatte. «Teigwaren-Doktor» - so bezeichnet er sich selbst und lacht dabei. Von Humor, aber auch einem gewissen Selbstverständnis zeugt ebenso das seiner Doktorarbeit vorangestellte Zitat von Peter Ustinov: «Was die Welt vorwärtreibt, ist nicht die Liebe, sondern der Zweifel.»

SCHRECK AUF DEM TRAKTOR

Der Zweifel. Logisch, die Chipstüte war ihm praktisch in die Wiege gelegt. Ein Outsider war er als Neuling auf dem Posten dennoch, trotz seines Namens. Als er am ersten Arbeitstag mit Anzug und Krawatte in den Büros der Geschäftsleitung einfuhr, stellte er schnell fest, dass er recht overdressed war. «Es war wie der Eintritt in eine neue Firma», sagt er nun im Sitzungszimmer, von dem aus man Spreitenbachs triste Wohntürme, das Shoppingcenter Tivoli und die schweizerische Ikea-Zentrale sieht. Zum heutigen Termin trägt er graue Jeans, ein sportliches Hemd und dunkles Sakko, am Handgelenk Zweifel-like eine Smartwatch mit orangem Gummiband. Kurz nach dem Eintritt in den Konzern mit 400 Mitarbeitenden waren

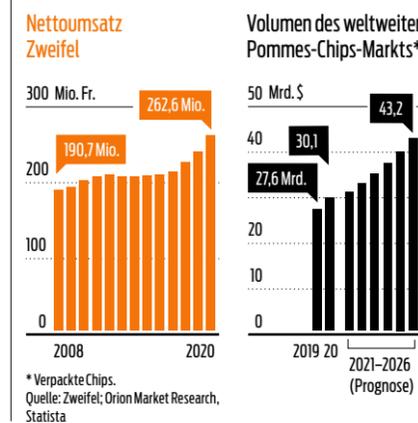
jedoch Stiefel und Überhosen angesagt. Es ging für drei Tage ab ins Bernbiet zu einem Kartoffelbauern. Traktor statt Bürostuhl. Während der Fahrt sortierte Zweifel beim angehängten Kartoffelroder Steine und faule Stücke aus, da gesellte sich zu seinem Verwundern plötzlich der Bauer dazu und half mit; er hatte das Lenkrad fixiert. Erst als der führerlose Traktor auf die Strasse zufuhr, kletterte der Bauer seelenruhig zurück ans Steuer und wendete im letzten Moment. Feldforschung eben.

Als Zweifel später zum CEO aufstieg, behielt er im Zürcher Quartier Höngg, wo die 85 Mitarbeitenden der Verwaltungszentrale traditionell sitzen, sein Büro und überliess das schönere Chefbüro in der Ecke dem neuen Marketingchef. «So bin ich näher bei den Leuten, näher am Puls», sagt er. Im Gespräch gibt er sich nahbar, aus seinem Mund kommen keine schwülstigen Sätze, kaum Worthülsen, Zweifel spricht klar und direkt. Eine gewisse Bodenhaftigkeit ist auch nötig in einem Unternehmen, das Swissness und die Nähe zu Bauern nicht nur in der Werbung hervorhebt.

Auf jede Chipspackung wird seit einigen Jahren jeweils der Name des Kartoffelproduzenten gedruckt. Ein gutes PR-Instrument, aber nicht nur. «Als Landwirt macht das schon Freude», sagt Ruedi Fischer, der seit 14 Jahren die Vereinigung Schweizer Kartoffelproduzenten präsidiert. Letztes Jahr lieferte er erstmals für die Chipsproduktion eine Tranche von 80 Tonnen an die Agrargenossenschaft Fenaco. Sie wickelt für die rund 300 Kartoffellieferanten das Geschäft mit Zweifel ab. Im April nun kamen Fischers Kartoffeln erstmals in die orange Tüte. Von Bekannten, die seinen Namen auf der Packung sahen, hagelte es Gratulationen und WhatsApp-Nachrichten. Fischer bezeichnet Zweifel als einen für die Bauern «fairen und wichtigen Partner». Einer, der mit jährlich mehr als 25000 Tonnen etwa so viele Kartoffeln abnimmt wie McDonald's. Zu 95 Prozent würden Kartoffeln aus der Schweiz verarbeitet, verspricht Zweifel. In Zeiten des Mangels muss aber auch mal Importware her, was sofort zu Medienberichten und empörten Posts in den sozialen Netzwerken führt. Chips von Zweifel gehören eben trotz ihrer erst 70-jährigen Geschichte längst zum urschweizerischen Kulturgut. Identitätsstiftend wie Maggi, Aromat oder Ovomaltine.

Im aktuellen Reputationsranking des Marktforschers GfK holte Zweifel ▶

Populäre Knabberei





„SO WAS HATTEN WIR NIE ZUVOR GESEHEN. DIE LASTWAGEN STANDEN TEILS BIS ÜBER DAS GANZE GELÄNDE IM STAU.“ CHRISTOPH ZWEIFEL



AUF HOCHTOUREN Gegen 7000 Tonnen Chips dürfte Zweifel letztes Jahr produziert haben.

VERPACKUNG Noch gibt es keine brauchbaren Alternativen (u.l.). Doch Zweifel forscht mit an nachhaltigeren Varianten.

HANDARBEIT Vieles wird maschinell erledigt. Manuelle Arbeit fällt besonders bei der Abpackstation (o.r.) an.

LAGERUNG Zweifel hat ein grosses Zentrallager in Spreitenbach und schweizweit zwölf Verteilzentren.

Fotos: Vera Hartmann für BILANZ (4), PD / Zweifel Pomy-Chips AG, Chips-Geschichten von Hansheinrich Zweifel / WERD & WEBER Verlag AG (5)

► Bronze - hinter Migros (zum achten Mal in Folge als Sieger) und Victorinox. Aber vor Lindt & Sprüngli, Ricola, Coop und Rivella. Trotz Gesundheitstrend und Low-Carb-Fanatismus landen die frittierten Kartoffelscheiben noch immer im Einkaufskorb. Sogar mehr denn je: Letztes Jahr griffen hiesige Konsumenten so oft zu Zweifel-Chips wie nie zuvor. Nach einem Rekord im Jahr 2019 schoss der Umsatz im Pandemiejahr um satte neun Prozent hoch auf mehr als 262 Millionen Franken. Beachtlich für einen Konsumgüterhersteller, der sonst höchstens im tiefen einstelligen Prozentbereich zulegt.

Doch letzten Frühling war die Nachfrage extrem. «Die Lastwagen standen teils bis über das ganze Gelände im Stau», sagt Zweifel. «So was hatten wir nie zuvor gesehen.» Klar, die ganze Schweiz sass damals zu Hause im ersten Shutdown, viele hatten abends wenig anderes zu tun, als sich vor dem Fernsehen an einer Tüte Chips festzuhalten. Ein ähnliches Wachstum erwartet Zweifel heuer aber nicht mehr. Ohnehin sei für ihn der Profit wichtiger. Und da gibt es immer die eine oder andere Schraube zu drehen. Etwa beim «Härdöpfel-Faktor», wie ihn Zweifel nennt und so erläutert: «Noch brauchen wir 3,5 Kilogramm, um ein Kilo Chips zu machen. Schaffen wir es irgendwann mit 3, wäre das ein riesiger Schritt.» Jedoch dürfe die Qualität nicht darunter leiden.

Andererseits: Gemessen an der Bekanntheit des Brands ist der Umsatz überschaubar. Nur knapp reicht es auf die Liste der 500 grössten Unternehmen des Landes. Zweifel ist eben nahezu ein reiner Schweizer Player. Ennet der Grenze haben

längst internationale Konzerne wie PepsiCo mit Lay's oder Internsack mit Pom-Bär, Chio oder Tyrells das Feld besetzt. Zwar gibt es in Deutschland und Österreich Händler mit Zweifel als Premiummarke im Sortiment. Auch in Hongkong und Kuwait sind die Schweizer Chips dank Liebhabern vereinzelt zu finden. Aber die grosse internationale Expansion gelang bisher nicht. In England gab es für ein paar Jahre Zweifel-Chips, in Indonesien scheiterte einst ein Fabrikprojekt, und in den 90er Jahren versuchte man es in Ungarn, brach aber die Übung wieder ab - im Vergleich mit der internationalen Konkurrenz waren die Chips zu teuer.

KONKURRENZ VERTRIEBEN

Bemerkenswert ist es aber schon, dass sich Zweifel in der Schweiz überhaupt derart breitmachen konnte. Es hatte viel mit der wilden Entschlossenheit von Zweifel senior zu tun. Seine Familie betrieb in Höngg eine Mosterei. Doch nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs nahm der Umsatz ab und die Konkurrenz zu. Und obendrein sorgte das neue Trendgetränk Coca-Cola für Bauchschmerzen. Also wollten die Zweifels stärker diversifizieren: Sie bauten den Rebbau aus, stellten Wein selber her und begannen, ihn im grösseren Stil zu vertreiben.

Neben den Getränken war jedoch ein weiteres Standbein gefragt. Und dieses kam eher zufällig. Der Cousin von Hans-Heinrichs Vater, ein Bauer in Rümlang, frittierte um 1950 zu Hause in einer Feldküchenpfanne erste Chips, füllte sie in Papiertüten und verkaufte sie in der Nähe an Gaststätten und Lebensmitteläden

(siehe Box unten). Plötzlich starb er überraschend an einem Herzinfarkt. Der junge Hans-Heinrich übernahm die Produktion und formte daraus ein Start-up. «Nach einer Goldgrube sah dieses Geschäft nicht aus», hielt er im 2007 veröffentlichten Buch «Chips-Geschichten» fest. Pomm-Chips waren eine noch unbekannte Neuheit. Er sah aber die Chance, etwas Eigenes aufzubauen, etwas, das nichts mit Most zu tun hatte. Auch sein Vater war zufrieden. Der pflegte zu sagen: «Chips mached Durscht, Moscht löscht de Durscht.»

Auf einer USA-Reise besuchte der Jungunternehmer 15 Fabriken und lernte, wie die industrielle Chipsproduktion funktioniert. Und als er bei einer Besichtigung die Cadillacs des Chefs und von dessen Kindern sah, wusste er: Das Geschäft rentiert, wenn man es richtig aufzieht. Legendär sind heute Hans-Heinrich Zweifels Abwehrkämpfe gegen die ausländische Konkurrenz. So erfuhr er 1962 etwa, dass in wenigen Monaten die italienische Firma PAS - sie gehörte zum Pavesi-Konzern, der später in Autogrill aufging - vom Tessin aus den Schweizer Markt aufrollen wolle. Also reiste der Zweifel-Patron höchstpersönlich nach Agno, an Allerheiligen. Die Tessiner seien in der Kirche, auf dem Friedhof oder in der Beiz, sagte er sich, aber nicht in der Chipsfabrik. Tatsächlich war die Fabrik geschlossen. Mit einigen Klimmzügen zog er sich hoch zu den Fenstern und sah nun die Fritteuse und Tausende Metallständer, bereit für den Chips-Verkauf. Sie selbst hatten nur wenige Ständer aus Karton. Am Tag darauf orderte Zweifel 1000 Metallständer. Er wollte den «unliebsamen Eindringling aus dem Markt vertreiben» ►

Die Anfänge

1950 Zwei Jahrzehnte nachdem in den USA die industrielle Herstellung von Pomm-Chips begonnen hat, legt der Bauer Hans Meier in Rümlang los: In einer Feldküchen-Pfanne frittiert er Kartoffelscheiben und verkauft das hierzulande noch praktisch unbekanntes Produkt in Gasthöfen und Läden.



1958 Als Meier überraschend stirbt, übernimmt die Familie Zweifel das Geschäft. Fortan wird es vom 25-jährigen Hans-Heinrich Zweifel (Bild aus den 70er Jahren) geführt, der die Chips in Hotel-fritteusen produziert und 1958 erstmals unter der Marke Zweifel verkauft.

1959 Hans-Heinrich Zweifel reist in die USA und lernt die industrielle Produktion von Pomm-Chips kennen. Zurück in der Schweiz baut er in Höngg die Pomy-Chips AG aus und installiert ein Jahr später seine erste vollautomatische Fritteuse aus den Staaten.



1962 Um die Marke bekannt zu machen, schickt Zweifel zehn VW-Busse durchs Land. Sie verteilen überall Musterli, versorgen die Abnehmer mit frischer Ware und sorgen für Aufsehen. Der Spass ist aber auch teuer, was in den Anfangsjahren rote Zahlen beschert.



1964 Zweifel bringt seine Paprika-Chips auf den Markt. Die geheime Rezeptur soll bis heute unverändert geblieben sein. Zweifel gab nur preis, dass die Mischung ähnlich einer Barbecue-Sauce sein soll. Bis heute sind die Paprika-Chips der Verkaufsschlager geblieben.



1969 Das Zweifel-Areal in Höngg ist zu klein geworden: Der Umsatz klettert innert zehn Jahren von 600 000 Franken auf 19 Millionen. Geeignetes Land für eine grosse Fabrik findet Zweifel schliesslich in Spreitenbach, wo noch heute Chips und Snacks produziert werden.

► und ging deshalb auf tutti. Als PAS mit einer Sparpackung aufkam, zog Zweifel sofort nach. Und als sich die Paprika-Chips von PAS als besonders beliebt erwiesen, lancierte Zweifel eigene Paprika-Chips; sie wurden zum Kassenschlager und machen heute 40 Prozent des Chips-Umsatzes aus. Nach zehn Jahren war der italienische Konkurrent schliesslich gebodigt. Bald darauf sorgte aber die deutsche Firma Wolf für neuen Ärger: Sie stellte eigene Verkaufsständer mit fünf Produkten in die Läden. Zweifel wies nun seine Verkaufschaffere an, die feindlichen Ständer von den Zweifel-Produkten wegzustellen und Wolf-Snacks nach Möglichkeit durch eigene Produkte zu ersetzen. Auch organisierte er Degustationen, Aktionen und verteilte Gratismuster. Nach einem zweijährigen Kampf verkündete der damalige Marketingchef: «Der Wolf ist tot!»

DEAL MIT MIGROS

In die Sendung «Kassensturz» brachte ihn schliesslich der Streit mit der deutschen Firma Bahlsen, die mit bedeutend günstigeren Chips auf den hiesigen Markt drängte. Zweifel setzte auf die gleiche Kriegstaktik wie bei Wolf, musste sich nun aber vor der Kamera der Kritik stellen. Dem Moderator hielt er entgegen: «Wenn sich die Schweizer im Kampf bei Morgarten auf einen fairen Kampf eingelassen hätten, dann hätten sie verloren.» Und die Frage, wieso Zweifel-Chips so viel teurer seien, parierte er, indem er eine kleine und eine grosse Kartoffel aus der Jackentasche nahm, in die Kamera hielt und erklärte, dass man in der Schweiz die kleine Kartoffel erhält, während man in Deutschland für das gleiche Geld die grosse bekomme. Das kam offenbar gut an beim Publikum. Nach der Sendung stellte man einen leicht höheren Absatz fest.

Erfolg hatte Zweifel als Einheimischer auch dank den guten Beziehungen zu den Händlern. Ein nicht nur symbolisch grosser Schritt war, als Migros nach einem langen Konkurrenzkampf im Jahr 2002 Zweifel-Chips ins Sortiment aufnahm. Der Deal kam zustande, weil Zweifel zugestand, dass die zur M-Industrie gehörende Bischofszell ein gewisses Volumen an Zweifel-Chips für den Migros-Kanal selbst produziert, freilich nach dem Zweifel-Rezept mit den angelieferten Gewürzmischungen. In den Regalen von Coop und Migros gibt es heute wenig andere Brands. Der grösste Konkurrent ist die deutsche

„ALS VERFOLGER HABEN WIR BESONDERS MIT SALZNÜSSEN UND SPEZIALITÄTEN EINE LÜCKE GEFUNDEN.“

INTERSNACK-SCHWEIZ-CHEF

Intersnack Group, die seit 1994 mit einer Tochtergesellschaft präsent ist. Schweiz-Chef Sven Sprakties sagt, dass Intersnack in der Schweiz nun breit aufgestellt und gut positioniert sei mit den Marken Chio, Pom-Bär oder Jumpy's. «Als Verfolger haben wir aber besonders mit Salznüssen und Spezialitäten eine Lücke gefunden.» Mit der Marke Ültje ist Intersnack in diesem Segment gar führend, obwohl Zweifel längst auch Nüsse im Sortiment hat.

Wie schon der Vater will nun auch Christoph Zweifel die hiesige Vormachtstellung verteidigen. «Ich bin definitiv ein Kämpfer und habe einen gesunden Ehrgeiz», sagt er. Entwickelt hat er ihn etwa als Sportler, noch heute spielt er auf Interclub-Niveau Badminton. Biss und Mut, das brauche es, um voranzukommen und neue Ufer zu entdecken, findet er. Dass er nun aber in der Chefrolle angekommen ist, hat mit einer Niederlage zu tun.

In Schwung kam seine Karriere bei Unilever Schweiz, wo er 2005 in die Geschäfts-

leitung aufstieg, das Kundenmarketing leitete und viel in der DACH-Region unterwegs war. Nach einer Weiterbildung in Corporate Finance wechselte er 2010 in die Geschäftsleitung der Grossbäckerei Hiestand, die heute zu Aryzta gehört, und lernte das Backwaren-Geschäft kennen. Dann kam die entscheidende Wendung: Zweifel bewarb sich 2014 als Marketingchef von Hiestand/Aryzta in Australien. Mit der Auswanderung, die ein Traum gewesen sei, wurde es aber nichts. Sein Kollege, der schon länger im Unternehmen war, erhielt den Zuschlag. Dafür tat sich eine andere Tür auf. Weil im Zweifel-Konzern Roger Harlacher zum CEO aufstieg, wurde der Posten des Marketing- und Verkaufsleiters frei. Lange hatte Christoph Zweifel gezögert, nun aber fühlte er sich bereit, die Erwartungen, die in seinem Namen mit-schwingen, zu erfüllen - und stieg ein.

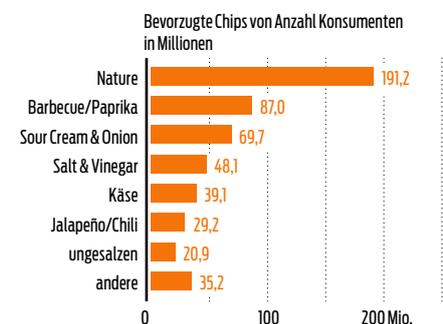
NEUES PRODUKT IN PIPELINE

Fünf Jahre später kündigte Harlacher nach 20 Jahren bei Zweifel an, seine operative Leitung in einem Jahr abzugeben. Er wolle in den nächsten zehn Jahren eine Veränderung ermöglichen und auch das eine oder andere Projekt neu starten, sagte Harlacher, der in den Verwaltungsrat wechselte und für die Wahl in den VR der Valiant Bank vorgeschlagen ist. «Ich ging auf Christoph zu und besprach mit ihm die Chance, dass er das Unternehmen künftig führen könnte.» Dieser nahm sich drei Monate Bedenkzeit, führte Gespräche mit der Familie und den Cousins, die heute das Weingeschäft als eigenständiges Unternehmen betreiben. Alle waren dafür. «Hätte es eine Gegenstimme gegeben, wäre ich Marketingchef geblieben», sagt Zweifel.

Und er packt nun an. Momentan tüftelt er mit seinem Team einen Strategieplan für die nächsten zehn Jahre aus. 2024 soll ein neues Gebäude auf dem noch freien Land entstehen, die Produktionsanlage stösst an ihre Grenze. Die Frage ist aber auch: Wohin gehen die Trends? Und da sieht Zweifel zwei Bereiche: gesündere Snacks und Personalisierung. Mit Vaya hat er bereits eine erste Linie mit Chips etwa aus Süsskartoffeln, Hummus oder hohem Proteinanteil im Köcher. Und da will er weiter wachsen. In ein bis zwei Jahren soll jedoch ein völlig neues Produkt auf den Markt kommen. Zweifel spricht von einer «echten Innovation». Er verrät nur so viel: Schon sein Vater habe die Idee mit sich herumgetragen. ■

Nature first

Die beliebtesten Geschmacksrichtungen von Pommes-Chips in den USA



Quelle: Statista 2020/21.