

# „Kartoffelchips sind in der Krise hoch im Kurs“

Der Schweizer Snack-Hersteller Zweifel profitiert von der Pandemie und hält die billigeren ausländischen Konkurrenten auf Abstand.

Von Johannes Ritter, Spreitenbach



Christoph Zweifel wollte mal nach Australien – jetzt führt er die Geschäfte in Zürich.

Foto Unternehmen

Frägt man Schweizer, welche heimischen Marken ihnen besonders am Herzen liegen, tauchen viele Namen auf, die auch im Ausland einen guten Klang haben: zum Beispiel Ricola, Lindt, Victorinox und Rivella. Doch ganz vorne mit dabei ist stets auch ein Name, der außerhalb der Eidgenossenschaft kaum bekannt ist: Zweifel. Das ist ein Hersteller von Kartoffelchips, den in der Schweiz jedes Kind kennt. Um zu erahnen, wie dominant diese Marke im Schweizer Snackgeschäft ist, reicht der Blick in das einschlägige Regal eines beliebigen Supermarktes. Im Zweifel reiht sich dort eine Zweifel-Tüte an die nächste, was niemanden mehr freut als Christoph Zweifel. Der 52 Jahre alte Lebensmittelingenieur führt seit Juni 2020 die Zweifel Pomy-Chips AG, die er gemeinsam mit weiteren Mitgliedern seiner Familie besitzt.

„Wir haben in der Schweiz einen Marktanteil von 50 bis 60 Prozent“, sagt Zweifel im Gespräch mit der F.A.Z. in Spreitenbach, einem Vorort von Zürich. Dort stehen Zweifels Produktionsanlagen. Jährlich werden mehr als 25 000 Tonnen Kartoffeln hochautomatisiert gewaschen, geschält, geschnetzelt, gehobelt, frittiert, gewürzt und verpackt. Der Erfolg des Unternehmens beruht zu einem beträchtlichen Teil auf der Vorreiterrolle, die es auf dem Markt für Kartoffelchips gespielt hat.

Anfang der fünfziger Jahre begann ein Cousin von Christoph Zweifels Großvater Heinrich damit, Kartoffelscheiben in einer großen Feldküchen-Pfanne zu frittieren. Er hatte diese Geschäftsidee aus Amerika mitgebracht. Als der Cousin

überraschend starb, machte Heinrich Zweifel weiter. Er sah Synergien zu seinem Mostbetrieb. Von ihm ist der Satz überliefert: „Chips mached Durscht, Moscht löscht de Durscht.“ Er übertrug das Geschäft seinem Sohn Hans-Heinrich, der tüchtig investierte und 1960 die erste vollautomatisierte Fritteuse in Betrieb nahm. Der „freundliche Drache“, so der Spitzname der Anlage, spuckte 180 Kilogramm Chips pro Stunde aus.

Den Durchbruch schaffte Zweifel mit seinem neuen Vertriebskonzept: Er lieferte die knusprigen Kartoffelscheiben mit einer Flotte orangefarbener VW-Busse direkt in die Läden. Falls die Ware bis zum Verfallsdatum nicht verkauft war, tauschte Zweifel sie auf eigene Kosten aus. Die Händler hatten also kein Verkaufsrisiko. Bei der Markteroberung half ihm zudem eine neue Gewürzmischung, die er 1964 erfand. Inspiriert durch eine Reise nach Ungarn, wo er seine Liebe zu Gulasch entdeckte, produzierte er Chips mit Paprikageschmack. Diese sind bis heute der größte Verkaufsschlager und tragen 40 Prozent des Umsatzes.

Zweifel ist es gelungen, die billigeren ausländischen Konkurrenten – von Chio über Pom-Bär bis Lay's – auf Abstand zu halten. Das lag zum einen an der aggressiven Abwehrstrategie. Die eigenen Vertriebsleute scheuten sich früher nicht, die Tütenstände der Rivalen in den Läden zur Seite zu schieben. Zum anderen spielt das Unternehmen erfolgreich die Heimatkarte. Zweifel wirbt damit, dass rund 95 Prozent der verarbeiteten Kartoffeln aus der Schweiz stammen. Auf jeder Packung steht oben rechts der Name des Bauern,

der die verwendeten Erdäpfel geliefert hat. Auch das eingesetzte Rapsöl und das Salz kommen aus der Schweiz.

Aber „Swissness“ allein würde nicht reichen. Die Zweifel sind einfallreich geblieben und entwickeln immer wieder neue Produkt – und Geschmacksvarianten. Dabei leistete man sich auch den ein oder anderen Flop, wie Christoph Zweifel zugibt. Als Ladenhüter entpuppten sich zum Beispiel die scharfen Wasabi-Chips, die schon den Mitarbeitern in der Produktion die Tränen in die Augen trieben. Auch die in den achtziger Jahren lancierten Apfelchips flopten. „Da waren wir

vielleicht der Zeit voraus. Heute könnte der Trend in diese Richtung gehen.“ Tatsächlich bietet Zweifel inzwischen neben Bio-Chips auch fettarme und proteinreiche, bunt gepunktete Cracker an, die Erbsen und Bohnen zur Basis haben.

Der Verkaufsanteil von derlei Produkten ist allerdings noch sehr überschaubar. Das liegt in der Natur der Sache: Wer salziges Knabberzeug kauft, erwartet selten eine Gesundheitsbombe. So fällt auch nur den wenigsten Kunden auf, dass die klassischen Paprikachips immerhin 5 Prozent Zucker enthalten. Das liege an der Gewürzmischung, erklärt der Firmenchef

und verweist auf die deutlich niedrigeren Zuckeranteile in anderen Chips-Sorten.

Das Jahr 2020 hat das Familienunternehmen mit einem Rekord abgeschlossen: Der Umsatz kletterte um 9 Prozent auf 262 Millionen Franken. „Wir haben geschäftlich von der Pandemie profitiert“, sagt Zweifel. „Kartoffelchips sind in dieser Krise hoch im Kurs.“ Klar: Wer nolens volens statt im Restaurant immer abends zu Hause auf dem Sofa sitzt, greift umso beherzter zu Chips und Nüsschen. Dass zumindest zeitweise auch der beliebte Einkaufstourismus der Eidgenossen in den Nachbarländern unterbunden war, beflügelte zusätzlich das Geschäft. Zweifel betont allerdings, dass der Umsatz, dem Trend folgend, auch ohne die Corona-Effekte gestiegen wäre.

Im Weinhandel und Weinanbau, dem zweiten heutigen Standbein der Familie, hinterließ Corona indes starke Bremsspuren. Dieses von Zweifels Cousin Urs geführte Geschäft hat im vergangenen Jahr Verluste eingefahren, die aber durch die Gewinne der (deutlich größeren) Pomy-Chips AG ausgeglichen werden konnten, berichtet der Unternehmer, ohne konkrete Zahlen zu nennen.

So erfolgreich 2020 für Zweifel insgesamt geschäftlich war, so schwierig war es für ihn persönlich: Im November starb sein Vater Hans-Heinrich im Alter von 87 Jahren infolge eines Herzstillstands. Nur wenige Monate zuvor hatte Zweifel junior die Führung des Unternehmens übernommen – ein Schritt, den sich sein Vater immer sehnlichst gewünscht hatte, den der Sohn aber ursprünglich gar nicht machen wollte: „Ich wollte meinen eige-

nen Weg gehen.“ Zweifel hatte seine Karriere bei Unilever in der Schweiz begonnen, wo er bis in die Geschäftsleitung aufstieg. Später wechselte er zu Aryzta, einen Schweizer Backwarenkonzern. Für diesen wollte Zweifel nach Australien gehen, das Land seiner Träume. Doch den begehrten Posten in Sydney bekam ein anderer Bewerber.

Nach dieser Enttäuschung freundete sich Zweifel doch noch mit dem Gedanken an, in den eigenen Familienbetrieb einzutreten. Er übernahm 2015 die Leitung der Marketing- und Verkaufsabteilung. Fünf Jahre später rückte er ganz an die Spitze – mit voller Rückendeckung, wie er betont: „Wenn auch nur einer in der Familie dagegen gewesen wäre, hätte ich es nicht gemacht.“

Zweifel ist sich mit seinen Geschwistern und Cousins einig, dass der Chips-Hersteller auch künftig in der Hand der Familie bleiben soll. Damit folgt er seinem Vater, der Übernahmeangebote stets abgelehnt hatte. Doch mit der wachsenden Schar der Familienmitglieder wächst auch die Gefahr interner Querelen. Deshalb soll die nächste Generation – es ist die fünfte – früh an die Firma herangeführt werden. „Persönliche Differenzen dürfen nicht zu Lasten des Unternehmens gehen“, mahnt Zweifel. In Konfliktfällen soll der familienfremde Verwaltungsratspräsident vermitteln. Zweifel selbst hat zwei Söhne im Alter von 19 und 17 Jahren. Er ermutigt sie, wie er selbst außerhalb des Familienbetriebs flügelte zu werden: „Mir ist wichtig, dass auch meine Kinder viele Erfahrungen sammeln und andere Unternehmenskulturen kennenlernen.“

## Das Unternehmen

Ihre Wurzeln hat die Schweizer Unternehmerfamilie Zweifel im Wein- und Getränkehandel. Doch in den fünfziger Jahren beginnt sie mit der Produktion von Kartoffelchips. Unterstützt von einem pfliffigen Vertriebssystem, erweist sich dieses Geschäft als sehr einträglich. Die **Zweifel Pomy-Chips AG** ist bis heute der führende Anbieter frittiierter Kartoffelscheiben in der Schweiz und genießt dort Kultstatus. Das Zürcher Unternehmen beschäftigt 400 Mitarbeiter, davon 150 in der Produktion in Spreitenbach, die im vergangenen Jahr für 40 Millionen Franken ausgebaut wurde. Der Umsatz kletterte 2020 um 9 Prozent auf 262 Millionen Franken.

## Der Unternehmer

Im Juni 2020 rückte **Christoph Zweifel** an die Spitze der Zweifel Pomy-Chips AG. Damit übernahm erstmals seit 29 Jahren wieder ein Familienmitglied die Führung. Wäre es nach seinem Vater gegangen, hätte der 52-Jährige früher das Zepter übernommen. Aber der promovierte Lebensmittelingenieur ging andere Wege: Er leitete das Kundenmarketing von Unilever in der Schweiz, wechselte in die Geschäftsführung von Aryzta – und würde wohl heute noch für den Backwarenkonzern arbeiten, wäre ihm 2014 sein Traumjob als Marketingchef in Australien nicht verwehrt worden. So kam der Zürcher doch noch bei Pomy-Chips an.