

«Ein Biss sagt mehr als tausend Worte»

Christoph Zweifel, CEO der Zweifel Pomy-Chips AG, über die fortschreitende Digitalisierung im Betrieb, den Umgang mit Partnerfirmen und Konsumenten und den Wert von Unternehmenskultur.

› Das Gespräch führte Regula Heinzlmann

Herr Zweifel, Sie haben 2020 die Geschäftsleitung der Zweifel Pomy-Chips AG übernommen. Was machen Sie anders als Ihr Vater und Ihr Vorgänger Herr Roger Harlacher?

Obwohl die Zweifel Pomy-Chips AG das Unternehmen meiner Familie ist und ich bereits vorher im Verwaltungsrat war, war es für mich trotzdem ein neuer Betrieb. Ich hatte das Glück, in eine gut funktionierende Firma hineinzukommen, und ich handle auch nach dem Prinzip «never change a winning team». Zunächst nahm ich mir vier Monate Zeit, um mich in allen Abteilungen umzusehen, sogar Kartoffeln geerntet habe ich, ich war mir für keine Arbeit zu gut. Natürlich bekam ich in dieser Phase Anregungen und Ideen, wo man etwas ändern könnte und woran ich arbeiten wollte.

In welchen Bereichen wollten Sie dann etwas ändern?

Von meinen Angestellten bekam ich immer wieder das Feedback, dass man sich in unserer Firma nicht rasch weiterentwickeln beziehungsweise Karriere machen konnte. Wir haben viele Leute, die lange Zeit in der Firma arbeiten und dann natürlich ihren Posten behalten. Da habe ich nicht sofort alles geändert, aber einige Anpassungen vorgenommen, um den Leuten sukzessive neue berufliche Aussichten zu schaffen.

Aber es spricht doch für ein Unternehmen, wenn seine Mitarbeiter lange Zeit dort arbeiten?

Absolut, wir haben eine tiefe, sogar für die Branche unterdurchschnittliche Fluktuationsrate, 25 Prozent unserer Belegschaft arbeitet schon über 20 Jahre bei uns. Das interpretiere ich als sehr gutes Zeichen. Es zeigt, dass wir eine positive Unternehmenskultur haben und die Leute sich wohlfühlen. Es bedeutet

aber auch, dass man nicht rasch Karriere machen kann, wer ungeduldig wird, muss zu einer anderen Firma wechseln. Aber das kommt selten vor.

Bleiben Mitarbeiter auch nach ihrer Pensionierung?

Ja, das bieten wir an, sofern wir ältere Leute sinnvoll beschäftigen können. Wir haben eine sehr fortschrittliche Pensionskasse, auch im Hinblick auf die Risiken, unsere Renten liegen über dem Branchendurchschnitt. Bei uns können die Mitarbeitenden auch für einen höheren Sozialplan einbezahlen.

In der Wirtschaft beklagt man sich doch immer wieder über Fachkräftemangel. Spüren Sie diesen auch?

Vor allem muss man ein attraktiver Arbeitgeber bleiben, eine entsprechende Wertekultur pflegen und dafür sorgen, dass das Betriebsklima, Branding, Standort und so weiter von den Mitarbeitenden als positiv betrachtet werden. Das Wichtigste ist, die guten Leute zu behalten. Wir sind stolz darauf, dass wir 2022 und 2023 von der «Handelszeitung» und «Statista» als bester Arbeitgeber der Schweiz ausgezeichnet wurden.

Bilden Sie Lehrlinge aus?

Selbstverständlich. Als produzierendes Unternehmen bieten wir eine grosse Vielfalt von Ausbildungen an, in technischen Bereichen und die KV-Lehre. Leute aus der HR-Abteilung kümmern sich bei uns um die Lehrlinge und das ganze Ausbildungswesen. Wir präsentieren uns an Messen, an denen wir über unsere Lernangebote informieren. Den beiden im Juni abschliessenden Lernenden konnten wir eine fixe Stelle anbieten. Dass sie nach drei Jahren Ausbildung weiterbeschäftigt werden, ist ein Zeichen der Wertschätzung unseren Lernenden gegenüber.



Z
ZWEIFEL

Natur



Z
ZWEIFEL

Paprika
ORIGINAL CHIPS



MIT SCHWEIZER
ALPENSALZ & RAPSÖL
AVEC DU L'ROSE DE COLZA & DU SEL DES ALPES SUISSES



Ihr Betrieb ist sehr technisch ausgerichtet. Welche Ausbildung benötigen Ihre Mitarbeiter für ihre Arbeit?

Da unser Betrieb schon weitgehend automatisiert und digitalisiert ist, benötigen wir Leute, die für technische Berufe ausgebildet sind, wie Elektriker, Automatiker, IT-Fachkräfte. Zusätzlich haben wir ein eigenes Qualitätslabor, in dem viele Analysen für unsere Produkte vorgenommen werden. Qualitätssicherung ist für uns zentral. Dazu benötigen wir Fachkräfte für Lebensmitteltechnik. Ich selber habe neun Jahre lang an der ETH die Ausbildung als Lebensmittelingenieur mit Schwerpunkt Lebensmitteltechnologie studiert und während dieser Zeit auch meine Dissertation abgeschlossen.

Wie weit ist Ihre Produktion digitalisiert?

Unsere Leute können die verantwortlichen Maschinen aus der Ferne steuern und überwachen. Die Reise geht weiter im Bereich der Digitalisierung. Wir informieren uns laufend über den Bereich. Im Moment betrachten wir die KI als grosse Herausforderung, diskutieren im Betrieb strategisch darüber und untersuchen, ob wir mit dieser neuen Technologie effizienter arbeiten können. Wir haben aber noch nicht konkret geplant, wo wir uns positionieren.

Sie sind nicht gleich nach der Ausbildung in den Betrieb eingetreten. Wo haben Sie sonst gearbeitet?

Nach der ETH-Zeit war ich bei Unilever angestellt. Mein Wunsch war, einen globalen Grossbetrieb kennenzulernen. Dort habe ich in verschiedenen Positionen neun Jahre lang Karriere gemacht.

Was ist der Unterschied zwischen Unilever und der Firma Zweifel?

Das sind wirklich völlig unterschiedliche Welten. Ich konnte mich da sehr effizient weiterentwickeln. Bei meiner Tätigkeit hatte ich eine breite Verantwortung für Lebensmittel und andere Bereiche, wie zum Beispiel Ice Cream und Home&Personal-Care-Produkte. Bei Unilever habe ich gelernt, mit Prozessen, Marketing, Verkauf umzugehen, und zwar nicht nur in Bezug auf die bekannten Lebensmittelmarken, zum Beispiel Knorr und Lusso, sondern auch mit anderen Produkten, wie Reinigungsmittel oder Zahnpflege. Dabei stellte ich fest, dass es bei allen Produkten ähnliche Denkweisen und Prozesse gibt. Das war eine sehr gute Schule, die mich geprägt hat. Bei einem Familienunternehmen gibt es eine persönlichere Wertekultur, das hat starke Vorteile gegenüber einem globalen «Monster».

Es kommt also nicht darauf an, was man verkauft, sondern wie?

Richtig, es gibt beim Verkauf immer eine ähnliche Logik, egal, ob es sich um Putzmittel oder Chips handelt. Bei Unilever lernte ich die Faktoren kennen, die für einen erfolgreichen Verkauf wichtig sind. Natürlich muss man ein Produkt gut kennen, aber

die Funktionsweisen des Verkaufs, die für die Entscheidung der Konsumenten wichtig sind, gleichen sich bei allen Waren.

Worauf kommt es dabei an?

Ein wichtiges Verkaufskriterium ist die saubere Kategorie-führung, man muss die Waren am richtigen Ort innerhalb des Ladens platzieren, die Ware muss im Kundenfluss positioniert sein. Viele Kunden sind durch eine grosse Auswahl überfordert. Das Produkt muss den Verkaufsimpuls auslösen. Die meisten Leute planen nicht im Voraus, dass sie Zweifel-Chips kaufen wollen, diese müssen im Regal gut sichtbar sein. Für das Regal braucht man ein sauberes Layout und eine Substruktur, bei der sich die Konsumenten zurechtfinden.

Wie bringen Sie Ihre Verkaufspartner dazu, Ihre Produkte gut sichtbar zu platzieren?

Dafür muss man mit den Verkäufern sehr eng zusammenarbeiten und man muss sich über die gegenseitige Strategie austauschen. Die grossen Anbieter organisieren ihre Waren nach Categories, zum Beispiel Backwaren, Süssigkeiten usw. Wir sind als Marktleader der Salty Snacks Category in der glücklichen Lage, dass wir bei unseren Verkäufern und Category-Managern ein hohes Ansehen haben und mit ihnen das Category-Management ausarbeiten, das heisst Vorschläge und Empfehlungen unterbreiten können, und diese dann auch beachtet werden.

Ist es richtig, dass Sie in den letzten Jahren immer wieder Umsatzrekorde übertroffen haben?

2023 hat unser Unternehmen mit 300 Millionen Umsatz eine historische Grösse übertroffen, worauf wir natürlich stolz sind. Wir hatten schon vorher achtmal in Serie einen Umsatzrekord erreicht.

Wie haben Sie die Coronazeit überstanden?

Die Jahre 2020 und 2021 waren schon ziemlich verrückt. Auf der einen Seite lief in Bereichen wie Restaurants, Berghütten und so weiter gar nichts mehr, in anderen gab es eine extreme Dynamisierung, zum Beispiel im Retail-Business. Während der Coronazeit konnte man ja nichts unternehmen ausser Essen und Trinken. Die Leute besorgten Vorräte, man wusste damals ja überhaupt nicht, wie sich diese Pandemie in Zukunft entwickeln würde. Für Snacks gab es eine im Frühling 2020 eine für die Saison extrem hohe Nachfrage. Zu den grossen Gewinnern gehörte auch die Bierbranche. Wir haben zum Glück 2019 unseren Webshop gestartet und der Umsatz ging während der Coronajahre durch die Decke. Besonders beliebt war die «Sofa-Marathon Box» mit verschiedenen Artikeln. Das, obwohl unser Online-Geschäft einen relativ kleinen Anteil des Umsatzes ausmacht. Aber wir waren zur richtigen Zeit dabei. Der Löwenanteil ging doch noch über das klassische Einzelhandel-Geschäft. Wenn ich mich allerdings zurückerinnere, meine ich: lieber normale Verhältnisse und etwas weniger Umsatz.

Wie haben Sie denn den Betrieb organisiert?

2020 plante ich gerade die Organisation mit Roger Harlacher, die Stabsübergabe – und die ganzen Vorhaben fielen ins Wasser. Ich geriet direkt in die Krise, und das habe ich mir schon etwas anders vorgestellt. Homeoffice haben wir durchgeführt, soweit es möglich war, aber natürlich mussten die Mitarbeitenden von der Produktion mit Maske im Betrieb sein. Wir haben einen Frischservice mit über 170 Mitarbeitenden, die beliefern auch die Gastronomie. Die betreffenden Angestellten waren natürlich am Anfang beunruhigt und hatten Angst, den Job zu verlieren, weil alles geschlossen wurde. Wir mussten dann sehr rasch die Leute umpolen und im überlasteten Retail-Geschäft einsetzen, aber das funktionierte gut. Zum Beispiel hatten wir Anfang 2020 in Spreitenbach ein neues Team für Besuchsführungen gegründet. Nachdem diese Führungen verboten wurden, haben wir die Mitarbeitenden in der Kommissionierung beschäftigt. Die Angestellten waren sofort einverstanden, heute machen sie wie vorgesehen Betriebsführungen. Die grosse Flexibilität und Hilfsbereitschaft unserer Mitarbeitenden finden wir positiv und überlebenswichtig, das ist eine super Firmenkultur. Wir haben die Krise bewältigt, mussten nie Kurzarbeit beanspruchen. Das erzeugt Mut, wenn man aus einer Krise gestärkt hervorgeht.

Ist Homeoffice noch möglich?

Wir haben nach der Coronazeit das Angebot für administrative Angestellte beibehalten, für sie ist 40 Prozent Homeoffice möglich. Aber eine Auswertung ergab, dass die betreffenden Personen durchschnittlich «nur» 15 Prozent zu Hause arbeiten und lieber im Büro erscheinen, auch das ist ein gutes Zeichen für unsere Unternehmenskultur. Es ist ganz gut, mal die Extreme zu erleben, dann schätzt man auch wieder die Arbeit im Betrieb und den persönlichen Austausch mit den Kollegen. Wir bieten auch verschiedene Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten oder Sharemodelle an.

Zweifel hat die Firma Berger AG Backwaren gekauft. Wie funktionierte da der Zusammenschluss?

Mit Berger arbeiteten wir schon seit 2004 eng zusammen. 2020 haben wir die Firma gekauft. Für uns ist der Brand Berger zentral wichtig, weil wir auch süsse Snacks anbieten wollen. Wir konnten die Firma reibungslos in unsere überführen, was für die 35 Berger-Angestellten auch eine sehr schöne Botschaft war, sie werden alle bei uns weiter beschäftigt.

Mit welchen Partnern arbeiten Sie sonst zusammen?

Unser Frischservice beliefert 16 000 Verkaufsstellen, täglich sind rund 140 Verkaufsberater schweizweit unterwegs. Sie beraten unsere Kunden persönlich. Für andere Unternehmen übernehmen wir Vertretungen als Distributor. Zum Beispiel pflegen wir seit über 50 Jahren eine sehr enge Zusammenarbeit mit der Firma Bischofberger, die ein eigenständiger Familienbetrieb ist. Schon mein Vater und Herr Bischofberger haben die Kooperation aufgebaut. Die Biberli sind ja allgemein bekannt und auf diese Vertretung sind wir stolz.

Liefere Sie auch ins Ausland, wenn ja, wohin?

Eine Auswahl unserer Produkte ist im grenznahen Ausland verfügbar, zum Beispiel in Deutschland, Österreich und Frankreich. Das ermöglicht eine sinnvolle Logistik mit nicht zu weiten Wegen.

Sie legen Wert auf Kontakte mit Ihren Kunden durch Betriebsbesichtigungen, Wettbewerbe und Internetverkauf. Wie wirkt sich das aus?

Wir sind eine der wenigen Lebensmittel-Firmen, bei denen man die Produktion direkt besuchen kann. Viele andere Betriebe präsentieren nur noch digitalisierte Screens. Wir begrüßen jährlich 10 000 Besucher, die kostenlos unseren Betrieb besichtigen. Ich betrachte es als Riesenwertschätzung, wenn die Konsumenten zu uns kommen, dafür danken wir ihnen. Bis in den nächs-

Anzeige

OHNE UMWEG ZUR ZIELGRUPPE

mit dem Veranstaltungskalender
auf www.kmu-magazin.ch

**Sie veranstalten ein Seminar,
ein Event oder einen Workshop?
Unser Veranstaltungsservice
bietet Ihnen:**

- › eine hohe Aufmerksamkeit
- › keine Streuverluste
- › die kostenlose Publikation Ihrer Basisdaten
- › die selbstständige Pflege Ihrer Daten



ten Frühling sind wir ausgebucht, das macht uns mega stolz. Wir haben tolle Betriebsführer und Betriebsführerinnen, die diese Führungen mit Herzblut machen.

Wer nützt denn dieses Angebot?

Man kann sich als Gruppe oder Einzelperson anmelden. Am meisten besuchen uns Firmen, Vereine, Schulen oder auch Familien, die mal einen freien Nachmittag bei uns verbringen wollen. Mein Vater sagte immer: «Ein Biss sagt mehr als tausend Worte.» Deswegen gibt es auch Testsäulen, bei denen man verschiedene Produkte versuchen und neue kennenlernen kann.

Sie verwenden für Ihre Produktion viele Schweizer Rohstoffe. Produzieren die Schweizer Bauern immer ausreichend Kartoffeln für 10 000 Tonnen Chips pro Jahr?

Gute Frage, darüber machen wir uns im Moment etwas Sorgen. Wir brauchen für den höheren Absatz immer mehr Kartoffeln, mindestens 27 000 Tonnen pro Jahr, und es geht Richtung 30 000 Tonnen. 300 Bauern produzieren diese für uns, diese bauen 110 Prozent von unserem Bedarf an. Die Ernte hängt natürlich immer von der Witterung ab, in den letzten drei Jahren war es zu trocken oder zu nass. Mein sehnlicher Wunsch ist, dass es dieses Jahr eine gute Kartoffelernte gibt. Wer wie wir möglichst 100 Prozent Schweizer Zutaten verwenden will, geht ein gewisses Risiko ein und wir brauchen den engen Kontakt mit den Produzierenden und ihren Verbänden. Wir sind auch bestrebt, die Sortenvielfalt zu pflegen und resistenterer Sorten anzubauen, die Klimaveränderungen besser vertragen.

Was halten Sie von den EU-Vorschriften, wie zum Beispiel der neu beschlossenen Lieferkettenrichtlinie?

Als Mitglied des Boards der European Snack Association erfahre ich immer rechtzeitig von geplanten Gesetzesänderungen und Richtlinien. Daran müssen wir uns anpassen, wenn wir in die EU liefern. Kunden wie Rewe in Deutschland erwarten auch Erfüllung von Sorgfaltspflichten und Transparenz, danach richten wir uns selbstverständlich. Aber das Schweizer Lebensmittelgesetz ist schärfer und genauer als die EU-Vorschriften. Wir hatten noch nie Probleme in der EU.

Was planen Sie für die nächsten Jahre?

Ein wichtiger Schritt ist die SPT, die Science Based Targets Initiative. Damit wollen wir den Ausstoss von klimaschädlichen Gasen reduzieren und erarbeiten Konzepte für konkrete Massnahmen, um CO₂-Neutralität zu erreichen. Bis Ende Jahr werden diese feststehen.

Sie haben ein neues Gebäudeprojekt? Was wird sich dadurch ändern?

Weil wir wachsen, müssen wir effizienter werden. Wir erwarten, dass wir mit unserer Strategie bis 2030 auch neues Volumen benötigen, darum müssen wir rechtzeitig bauen. Die

Investitionen in das neue Snackwerk belaufen sich auf 40 Millionen Franken. Anfang 2027 soll es bezugsbereit sein. Übrigens, unsere neuesten Gebäude haben wir 2019 fertiggestellt: die Genusswerkstatt, Personalrestaurant und moderne Büros.

Welche Pläne haben Sie sonst für die nächsten Jahre?

Ich betrachte es als meine wichtigste Aufgabe, die Firma für die nächste Dekade und die fünfte Generation richtig aufzustellen, und zwar in allen Bereichen wie Marken, Produktion, Innovationen, Entwicklung neuer Kategorien, zum Beispiel Waffeln, die auf der Basis von Erbsen und Kichererbsen hergestellt werden.

Gibt es schon eine fünfte Generation?

Die fünfte Generation besteht aus 14 Personen im Alter von 15 bis 32 Jahren, es gibt sogar schon eine sechste Generation. Ich selber habe zwei Kinder. Die jungen Familienmitglieder sind noch nicht operativ im Unternehmen tätig, es wird aber ein sehr enger Austausch zwischen den Generationen gepflegt. Unser Verwaltungsratspräsident macht zyklisch ein Interview mit unserer nächsten Generation, wie sie sich ihre Zukunft und die der Firma vorstellen. Entscheidend ist das eigene Interesse am Betrieb, es soll kein Erwartungsdruck aufgebaut werden. 29 Jahre lang wurde das Unternehmen nicht von Familienmitgliedern geführt, und es ist trotzdem gut gelaufen. Die Vorstellung ist falsch, dass unbedingt ein Familienmitglied das Unternehmen leiten muss. Auch ich musste mich fragen: Bin ich der Richtige für den Posten? Man kann nicht den Anspruch haben, man sei fähig, nur weil man den Familiennamen trägt. Wir brauchen die besten Leute für eine Position. «



Porträt



Christoph Zweifel
CEO, Zweifel Pomy-Chips AG

Nach einer Ausbildung als Lebensmittelingenieur mit Schwerpunkt Lebensmitteltechnologie an der ETH (Abschluss Dr. sc. tech. ETH)

war Christoph Zweifel neun Jahre bei Unilever in verschiedenen Positionen tätig, danach fünf Jahre in der Geschäftsleitung von Aryzta AG (Hiestand). Im Mai 2015 trat er als Leiter Marketing und Verkauf und Mitglied der Geschäftsleitung in die Zweifel Pomy-Chips AG ein, seit 2020 ist er CEO.



Kontakt

info@zweifel.ch, www.zweifel.ch



Dallmayr

VENDING & OFFICE



Kleinbüro oder Konzern?
Dallmayr Vending & Office sorgt für
professionelle Heissgetränke- und
Pausenverpflegung. Mit unserer Erfahrung
als Traditionsrösterei und dem hohen
Qualitätsanspruch von Dallmayr –
seit 1700 in München – bieten wir Ihnen
Genuss aus einer Hand.

Jeden Tag einmalig

KAFFEE, AUTOMATEN & SERVICE.
ALLES AUS EINER HAND.

WWW.DALLMAYR.CH

