



*«Das Modell ‹Externer CEO
plus Familienmitglied in der Geschäftsleitung›
hat über die Jahre prima funktioniert.»*

**Roger Harlacher (oben) und Christoph Zweifel (unten)
über die Führungsorganisation der Zweifel Pomy-Chips AG.**





«Unsere Vision: Der Next Generation Snack» Bei der Zweifel Pomy-Chips AG übernimmt mit Christoph Zweifel nach 29 Jahren wieder ein Mitglied der Inhaberfamilie die Position des CEO. Sein Vorgänger Roger Harlacher wird als Verwaltungsratsmitglied weiterhin strategisch für das Unternehmen tätig sein. Wir trafen die beiden Herren zum Gespräch über ihre Gegenwart und Zukunft.

VON THOMAS BERNER

Die letzten Monate hatten es in sich: Am 16. Januar 2020 durfte die Zweifel Pomy-Chips AG den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich entgegennehmen. Vertreten durch Roger Harlacher, konnte das Unternehmen, dessen Marke in der Schweiz jedes Kind kennt, die Ehrung entgegennehmen. Zwei Monate später dann dies: Als Reaktion auf die drohende Corona-Pandemie legte der Bundesrat weite Teile des Schweizer Wirtschaftslebens lahm. Natürlich blieb auch die Zweifel Pomy-Chips von den Folgen des Lockdowns nicht verschont.

Herr Harlacher, Herr Zweifel: Welche unmittelbaren Folgen für das Geschäft und die Personalsituation bekam Ihr Unternehmen infolge des Lockdowns zu spüren?

Roger Harlacher: Bezüglich der Personalsituation standen und stehen wir auf der glücklichen Seite. Wir verzeichneten keine COVID-19-Erkrankungen. Dass die Zeit für die Belegschaft dennoch eine grosse Herausforderung war, liegt auf der Hand. Es ist nicht allein eine Unternehmenskrise, sondern als Gesundheits- bzw. Gesellschaftskrise hat Corona nicht nur das Unternehmerische, sondern auch das Private erfasst. Besonders frappant war die Schlagartigkeit der Ereignisse – und zwar für alle. Man hatte keine Zeit, um lange zu überlegen, sondern man musste handeln. Das hat bei uns eigentlich gut funktioniert. Wir haben zügig einen Krisenstab

installiert und Massnahmen eingeleitet, um die Vorgaben des BAG zu erfüllen. Es gelang uns, als Unternehmen weiter zu funktionieren. Es kam zu keinen coronabedingten Betriebsunterbrüchen.

Und auch die Supply Chain hat funktioniert?

Roger Harlacher: Ja, allerdings mit viel «Hosenlupf». Denn unsere Lieferanten waren teilweise stark betroffen. Wir standen deshalb in intensivem Informationsaustausch mit unseren Geschäftspartnern. Aber grösser waren die Auswirkungen auf der Absatzseite.

Christoph Zweifel: Stark betroffen war etwa der Frisch-Service. Da mussten wir teilweise «notfallmässig» schon ausgelieferte Ware wieder zurücknehmen. Es gab Zeiten, da lief im gesamten Hotel/Restaurant/Café (Horeka)-Bereich gar nichts. So etwas gab es in unserer langjährigen Firmengeschichte noch nie.

Roger Harlacher: Da geht es um 8000 Kunden, darunter auch Restaurants, Hotels, Vereine wie Fussballclubs, die eine eigene Buvette betreiben, Kinos, Ausflugsziele usw.

Christoph Zweifel: Und die Wintersaison war von einem Tag auf den anderen einfach vorbei.

Roger Harlacher: Weil die Leute zu Hause blieben und sich dort verpflegten, hat sich ihr Konsum in den Retailbereich verlagert. Dies führte nicht nur zu einer erhöhten Nachfrage unserer Produkte im Detailhandel, sondern auch zu einer Veränderung des Sortiments. Gefragt



waren etwa vermehrt Grosspackungen, die wir im Gastrobereich nicht absetzen.

Noch vor Ausbruch der Corona-Pandemie durften Sie den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich entgegennehmen. Inwiefern hat die «Feierstimmung» geholfen, die Krise durchzustehen? Hat sich die Unternehmenskultur durch den Preis gewandelt?

Roger Harlacher: Dass sich ein Preis gleich in der Unternehmenskultur bemerkbar macht, ist vielleicht etwas zu hoch gegriffen. Sicher ist aber der Gewinn einer solchen renommierten Auszeichnung für ein Unternehmen und

seine Mitarbeitenden etwas Schönes, eine Wertschätzung für die tägliche Arbeit. Auch für die Aussenwirkung ist ein solcher Preis natürlich etwas Positives. Wir waren überwältigt von den vielen positiven Reaktionen aus dem Markt. Das hat uns sehr gefreut.

Gewürdigt wurde Ihre erfolgreiche Positionierung als Familienunternehmen. Welche Rolle tragen derzeit die Familienmitglieder in Ihrem Unternehmen?

Christoph Zweifel: Die Wurzeln der Zweifel-Gruppe liegen im Jahr 1898 mit dem Weinhandel. Zweifel Pomy-Chips entstand 1958 unter der dritten Generation. Ich vertrete nun die vierte Generation. Zwei Cousins von mir sind aktuell bei Zweifel Weine operativ tätig. Meine Schwester und ein weiterer Cousin von mir sind strategisch im Verwaltungsrat der Gruppe aktiv. Diese Rollenverteilung hat bisher gut funktioniert, auch die Übergänge von den Patrons der dritten Generation an uns bezeichne ich als schönen und guten Prozess, der aber seine Zeit brauchte. Und die Reise als Familienunternehmen wird weitergehen. Ich selbst habe zwei Kinder, die nächste Generation steht also schon an.

Wie lassen Sie Ihre Mitarbeitenden spüren, dass sie in einem Familienunternehmen tätig sind?

Christoph Zweifel: Es mag etwas abgegriffen tönen: Aber so wie man in einer Familie miteinander umgeht und welche Werte man pflegt, das wollen wir auch in der Unternehmung spüren. Vertrauen, Respekt – das sind für uns wichtige Werte. Ich denke schon, dass die Mitarbeitenden viel davon spüren, auch durch die Nähe zu den Mitgliedern unserer Familie. Wir zeigen uns immer sehr nahbar, etwa an den verschiedenen Firmenevents.

Sie, Herr Harlacher, sind ja nicht Mitglied der Familie. Wie erlebt man es als Nicht-Familienmitglied, Geschäftsführer zu sein?

Roger Harlacher: In unserem Unternehmen ist es die Stärke der Eigentümer, da und gleichzeitig nicht da zu sein. Sie sind als Familie und Ansprechpersonen präsent und vertreten die Werte, wie sie Christoph Zweifel geschildert hat. Aber sie sind nicht da, um der Geschäftsführung dreinzureden. Sondern sie geben Halt und bestärken mich in meinen Entscheidungen. Das durfte ich in all den Jahren positiv erleben; ich konnte das Unternehmen führen, wie wenn es mein eigenes wäre. Selbstverständlich immer unter Einhaltung der Spielregelung, wie wir sie definiert haben. Dieser Freiraum, der mir, der Geschäftsleitung und uns allen gewährt wurde, hat sehr motiviert.

Das zeugt auch von grossem Vertrauen, das in Sie gesteckt wurde.

Christoph Zweifel: Richtig, Herr Harlacher ist inzwischen der dritte «ausserfamiliäre» CEO seit meinem Vater. Uns war es immer wichtig, die CEOs das Vertrauen spüren zu lassen – auch im Sinne von Transparenz. Wenn gegenseitiges Vertrauen da ist, kann man der Geschäftsleitung die unternehmerische Freiheit guten Gewissens überlassen. Aber ein externer CEO muss sehr wohl wissen, was es bedeutet, in einem Familienunternehmen tätig zu sein.

Roger Harlacher: Wir haben das Glück, als Unternehmen schon lange Jahre erfolgreich unterwegs zu sein. Das hat vieles erleichtert und uns im Tun auch bestärkt.

Nun erfolgt die Stabübergabe aber gerade in einem nicht einfachen Umfeld?

Roger Harlacher: Wir können behaupten, dass wir als Unternehmen die schwierige Zeit der Corona-Pandemie mehr-



heitlich überstanden haben. Trotz der Schwierigkeiten haben wir einen weiterhin erfolgreichen Geschäftsgang. So gesehen, verlasse ich das Unternehmen nicht in einer Krisensituation. Im Gegenteil: Wir sind erfolgreich unterwegs und haben in den letzten Jahren sehr viele wichtige Projekte für eine hoffentlich gute Zukunft realisiert. Es wäre viel schlimmer für mich, wenn ich sagen müsste, ich ginge während einer Krise oder mit grossen Baustellen von Bord – wie ein Kapitän das sinkende Schiff verlassen würde.

Wann begann der Übergabeprozess?

Roger Harlacher: Anfang 2019 orientierte ich den Verwaltungsratspräsidenten und die Eigentümer darüber, dass ich eine Veränderung plane. Danach machten wir uns Gedanken über den Übergabeprozess. Ich brachte dabei auch meine Vorstellungen ein. Zu klären gab es natürlich viele Fragen: Organisatorische Anpassungen? Kommunikation gegen aussen? Gibt es einen Bruch? Fährt man mit dem gleichen System weiter? Ich erachte es als eine grosse Chance für das Unternehmen, wieder jemanden an der Spitze zu haben, der auch den gleichen Namen trägt.

Sie, Herr Zweifel, waren ja ebenfalls schon im Unternehmen tätig, betreten also kein Neuland.

Christoph Zweifel: 2015 kam ich als Direktor Marketing und Verkauf operativ ins Unternehmen. In diesen Jahren wuchs ich in die «eigene» Firma rein. Ich war nun bereit für einen nächsten Schritt, obwohl ich den Job, den ich bisher ausübte, über alles liebe. Das heisst, es war auch für mich ein Abwägen, ob ich diesen Schritt gehen möchte. Denn das Modell – externer CEO plus Familienmitglied in der Geschäftsleitung – hat über die Jahre prima funktioniert.

Gibt es Dinge, von denen Sie wissen, dass Sie sie anders machen werden als zuvor Herr Harlacher?

Christoph Zweifel: Wenn man in eine funktionierende Organisation tritt, dann bin ich der Meinung, dass man nicht «dreinschiessen» sollte. Das gibt Sicherheit für die Belegschaft. Bestehende Dinge zu optimieren, dafür gibt es gewiss noch Möglichkeiten, aber das muss nicht gleich sofort umgesetzt werden. Ich bin nicht die Sorte von neuem CEO, der kommt und gleich mal alles anders macht als der Vorgänger.

Von den inneren Veränderungen zu den äusseren: Wie verändert sich die Branche? Was sind denn die gegenwärtig wichtigsten Markt-Treiber – ich denke da an Stichworte wie Veganismus, Functional Food, Bio etc.?

Christoph Zweifel: Wir haben den Anspruch, Pioniere zu sein



und mutig auch mal als Erste neue Konzepte zu lancieren. Diese Arbeit macht Spass und passt zu unserer Kultur. Mein Vater hat immer gesagt, von zehn Ideen floppen neun, aber eine schlägt dann dafür ein wie eine Bombe. Die Lust, genau diese «Bombe» zu finden, ist für uns ein Antreiber.



ZWEIFEL POMY-CHIPS AG

Die Zweifel Pomy-Chips AG bildet zusammen mit der Weinhandlung Zweifel & Co. AG die Zweifel-Gruppe. Das heute bekanntere Geschäft mit den Kartoffelchips begann 1958 – als Ankurbelungsmassnahme für den hauseigenen Apfelsaft: Die gesalzene Chips sollten für den Durst sorgen, der dann durch den Apfelsaft gelöscht würde... Die Chips entwickelten sich schnell zum Marktrenner. Heute ist die Zweifel Pomy-Chips AG Schweizer Marktführer im Snack-Markt, mit einem Anteil von über 55 Prozent.

Seit 1. Juni 2020 führt erstmals seit 29 Jahren wieder ein Mitglied der Gründerfamilie Zweifel das Unternehmen: Christoph Zweifel, Sohn des Mitbegründers Hansheinrich Zweifel, hat nun die Funktion des CEO von Roger Harlacher übernommen, der über 20 Jahre operativ im Unternehmen tätig war. Roger Harlacher wird fortan in strategischer Aufgabe im Verwaltungsrat der Zweifel Pomy-Chips AG aktiv sein. Damit bleibt sein umfassendes Know-how der Firma weiterhin erhalten.

www.zweifel.ch

Nun haben etwa Pommes Chips nicht gerade den Ruf, gesund zu sein. Wie gehen Sie damit um?

Christoph Zweifel: Der Bereich «healthy snack» ist in der Tat relevant. Die Konsumenten achten immer mehr auf die Ernährung und wollen wissen, was in einem Snack drin ist. Dieser Trend ist für uns sehr relevant, und wir haben bereits Sub-Brands wie z.B. «Vaya» etabliert. Dabei handelt es sich um einen Snack, der – wie wir glauben – den Zeichen der Zeit entspricht.

Roger Harlacher: Relevant ist die Sichtweise des Konsumenten. Gesundheit – inklusive Schönheit – ist und bleibt ein Megatrend. Ebenso Regionalität einschliesslich Bio sowie Nachhaltigkeit. Demgegenüber steht ein anderer Megatrend, der leider ebenfalls bleiben wird: Schnäppchen. Mit Aktionen lässt sich der Markt zwar stimulieren, die anderen drei Trends beantworten wir aber mit verschiedenen Angebotsformen. Unser Geschäft lebt stark von der Abwechslung. Man meint zwar, unser Markt sei negativ besetzt, weil es sich um ungesunde Produkte handle, wie Sie sagen. Doch in der Tat zeigt



der Snack-Markt eine viel höhere Dynamik als der Süswaren-Markt.

Christoph Zweifel: Kommt hinzu, dass «Snack» heute immer breiter definiert wird. Früher waren es bloss Chips, heute gibt es viel mehr Produkte, die als Snack gelten. Und das ist eine Chance.

Roger Harlacher: Ein weiterer Aspekt: Sichtbarkeit und Verfügbarkeit ist für unsere Produkte besonders wichtig, weil es auch Impuls-Produkte sind. Auch deshalb ist uns unser Frisch-Service so wichtig. Denn das Konsumverhalten hat sich verändert; es wird immer mehr on-the-go verpflegt. Wenn man da nicht präsent ist, dann wird man eben nicht konsumiert.

Die Marke «Zweifel» besitzt in der Schweiz denn auch einen unvergleichlichen Bekanntheitsgrad. Wie halten Sie Ihre Marke zeitgemäss? Ähnlich wie bei Autos mit «Modellpflege»?

Roger Harlacher: «Modellpflege» ist ein guter Begriff.

Christoph Zweifel: Aufgrund von Ratings und Bewertungen unserer Marken könnten wir durchaus sagen: Es ist ja alles bestens, fahren wir also so weiter. Doch das dürfen wir nicht. Eine Marke muss man immer weitertreiben, in allen Dingen, die sie ausmachen. So geht es auch darum, zu sorgen, dass der Frisch-Service funktioniert, Live Marketing usw. Das sind alles Faktoren, die in die Marke reinspielen.

Und was sind die nächsten Meilensteine?

Christoph Zweifel: Wir stecken im Abschluss eines grossen Strategieprozesses, und mein nächster Meilenstein wird sein, einen neuen Strategiezyklus zusammen mit dem Management zu starten. Diesen will ich nun vorbereiten und die richtigen Leute mit ins Boot nehmen. Zweitens geht es um unseren Produktionsstandort hier in Spreitenbach. Wir setzen nach wie vor auf Schweizer Produktion und wollen uns hier weiter richtig aufstellen.

Roger Harlacher: Wenn ich nun an die Zukunft denke, die nun mit Christoph Zweifel beginnt ...

Christoph Zweifel: ... nun bin ich gespannt, was kommt ...

Roger Harlacher: ... dann ist es meine Vision – neben der Modellpflege – den «Tesla im Snack-Markt» zu lancieren, also die Next Generation der Snacks!