

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik. Sonderpublikationen

Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien

Band: - (2016)

Artikel: 100 Jahre Pistor : vom Lieferanten zum Logistikdienstleister

Autor: Ruetz, Bernhard

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091225>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 19.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



**VOM LIEFERANTEN
ZUM LOGISTIKDIENSTLEISTER**

**100 JAHRE
PISTOR**

100 Jahre Pistor

Bernhard Ruetz

100 JAHRE PISTOR

Vom Lieferanten zum Logistikdienstleister

INHALT

- 06 **Auftakt:**
Verlässlichkeit als Auftrag und Wille
- I
- 10 **Aufbaujahre im Schatten der grossen Kriege (1916–1945)**
Kämpfer für die Genossenschaftsidee – Luzerner als Verbündete – Erfolgsduo Hug und Hafner – Der Erste Weltkrieg und seine Folgen – Hohe Brotpreise – «Schüttelt den Backstubenstaub von den Füssen» – Zürich und Luzern als Kandidaten – «Es muess nid alls ge Züri!» – Taufname Pistor – Nicht auf Pistor gewartet – Der Direktor schleppt Säcke – Kohle, Kunsthonig und Kastanienmehl – Eisenbeton bis in den Estrich – Zwei Vertreter für die ganze Schweiz – Jahre des Korporatismus – Experiment Eigenproduktion – 25-Jahr-Jubiläum mitten im Krieg – Verheissungsvolle Zukunft
- II
- 46 **Die Schweiz:**
Ein Land der Genossenschaften
Pionierland Grossbritannien – Pragmatische Schweizer – Steigender Einfluss der Konsumvereine – Im rauen Wind des Wettbewerbs – Neuer Bäckermeisterverband: schnell erfolgreich – Einkauf als wichtigster Kostenblock – Spielraum wird immer enger
- III
- 58 **Stürmisches Wachstum in Zeiten der Hochkonjunktur (1946–1977)**
Fester Blick aufs Marktgeschehen – Freitag ist Wählertag – Ausbau von Lager und Infrastruktur – Wettbewerb und Dynamik – Rotes Kleid, weisse Schrift – Weichen für stürmisches Wachstum gestellt

IV

- 76 **Professional auf dem Weg ins neue Jahrtausend (1978–1998)**
 Eine neue Generation – Umzug auf die «grüne Wiese» – «Pistor, grüezi!» – Mut zur Diversifikation – Heikles Thema «Tiefkühlbackwaren» – Zeit des Umbruchs – Leiser Einstieg in die Gemeinschaftsgastronomie – Eine schmerzliche Erfahrung

ANHANG

- 121 Chronik
 122 Bibliografie
 125 Bildnachweis
 126 Dank
 127 Impressum

V

- 94 **Neue Rechtsform und Konzentration auf die Kernkompetenzen (1999–2007)**
 Marsch in Richtung Vollsortiment – Vorreiter in der Lebensmittelbranche – Konzentration auf die Kernkompetenzen

VI

- 104 **Positioniert als führender Logistikdienstleister (2008–2016)**
 Unter 150 Bewerbern ausgewählt – Logistik ist mehr als das Schicken von A nach B – Proback: Kompetenz fürs Bäckereigewerbe – Ausbau der Logistikinfrastruktur – Hightech, Innovationen und imposante Konstruktionen

- 118 **Ausklang**

AUFTAKT: VERLÄSSLICHKEIT ALS AUFTRAG UND WILLE

Wäre Pistor eine Rockband, so hiesse sie «Status Quo». Die Engländer gelten als eine der langlebigsten und erfolgreichsten Gruppen in der schnelllebigen Musikbranche. Sie bleiben seit Jahrzehnten ihrem Stil treu, produzieren regelmäßig Alben und sind unentwegt auf Tour. Bei ihren Auftritten benötigen sie kein Grossfeuerwerk oder spektakuläre Outfits, um das Publikum zu begeistern. Sie stehen einfach in Jeans und Hemd auf der Bühne und machen das, was sie am besten können – richtig gute Rockmusik mit eingängigen Melodien. Ihr Erfolgsrezept: Konstanz, Verlässlichkeit und Professionalität.

Stets sich selbst treu geblieben

Genau diese Eigenschaften zeichnen auch Pistor aus. Das Schweizer Grosshandels- und Logistik-Dienstleistungsunternehmen für die Bäckerei- und Gastronomiebranche ist sogar schon seit 100 Jahren unterwegs. Und genau wie die Musikband Status Quo bietet auch Pistor seit Jahrzehnten mehr oder weniger dieselbe Dienstleistung an, aber diese richtig gut und immer noch besser. Von den einst vielen Einkaufsvereinigungen des schweizerischen Einzelhandels sind die meisten wieder verschwunden, übernommen oder zu diversifizierten Aktiengesellschaften geworden. Pistor hingegen besteht seit 1916, ist eine Genossenschaft geblieben und stets nachhaltig gewachsen.

Genossenschaftsunternehmen in der Schweiz, die auf eine mindestens 100-jährige Existenz zurückblicken können, lassen sich an einer Hand abzählen. In dieser Gruppe steht Pistor mit einem Jahresumsatz von 850 Millionen Franken und 480 Beschäftigten an fünfter Stelle, hinter dem Detailhandelsriesen «Coop», dem Landwirtschaftsunternehmen «Fenaco», dem Versicherungskonzern «Schweizerische Mobiliar» und der Bankengruppe «Raiffeisen Schweiz». Nimmt man den Lebensmittelgrosshandel ins Blickfeld, dann bewegt sich Pistor in der Sparte Belieferungshandel gemeinsam mit den ebenfalls traditionsreichen Unternehmen «Scana» (heute Teil der Migros) und «Howeg» (heute Teil von Coop) an der Spitze. Pistor ist jedoch unabhängig geblieben und trägt seit 100 Jahren

den gleichen Namen – ein Hinweis auf Beständigkeit. Führungskräfte von Genossenschaftsunternehmen müssen nicht auf Quartalszahlen und eine schnelle Rendite schielen, sondern können in der Regel langfristiger planen und investieren, als dies bei börsenkotierten Aktiengesellschaften der Fall ist. Auch volatile Entscheide, wie sie bei inhabergeführten Betrieben und Familienunternehmen vorkommen können, sind in Genossenschaften nahezu ausgeschlossen. Dafür gestalten sich strategische Neuausrichtungen, Akquisitionen oder die Kapitalbeschaffung als anspruchsvoller, was dem Wachstum und der Expansion Grenzen setzen kann.

Als Einkaufsgenossenschaft des Schweizerischen Bäcker- und Konditormeister-Verbands ins Leben gerufen, hat sich Pistor nie als bloses Ausführungsorgan von Brancheninteressen gesehen. In den Kriegs- und Krisenjahrzehnten zwischen 1914 und 1945 konzentrierte sich Pistor darauf, die Bäcker und Konditoren auf den genossenschaftlichen Solidaritätsgedanken beim Wareneinkauf einzuschwören. In der wirtschaftlichen Boomphase der Nachkriegsjahrzehnte und besonders im Zeitalter der Globalisierung nach 1990 nahm Pistor das Heft stärker in die Hand und entwickelte sich von einem verwaltenden zu einem gestaltenden, schweizweit tätigen Logistik-Dienstleistungsunternehmen.

Wachstum und Umsatz eines Unternehmens lassen sich anhand von Kennzahlen veranschaulichen. Doch sie entwickeln sich normalerweise weder geradlinig nach oben, noch sind sie durchwegs kausal erklärbar. Sie ergeben sich aus einem komplexen Zusammenspiel von Planung und Irrtum, von ergriffenen und verpassten Chancen, von klugen und glückhaften Unternehmungen und Unterlassungen und von Rahmenbedingungen, die teilweise ausserhalb der betrieblichen Einflusssphäre liegen. Die Ideen kreativer Köpfe müssen auf fruchtbaren Boden fallen, Beschlüsse im richtigen Moment gefasst werden und Veränderungen in einem günstigen Zeitraum erfolgen. Das gilt ebenso für die 100-jährige Pistor-Geschichte. Was dem Beobachter gleichwohl rasch auffällt, ist die grosse Zahl von langjährigen Angestellten sowie die überall sicht- und spürbare Firmenkultur. Auch gewinnt man den Eindruck, dass sich Pistor mit seiner Herkunft und seiner Entwicklung eingehender beschäftigt hat als manches anonymisierte Grossunternehmen – und zwar auf eine wohltuend pragmatische, jeglichem Pathos und Personenkult entsagende Art und Weise.

«Einigkeit macht stark» – diesen kraftvollen Leitspruch vieler Genossenschaften schrieben sich auch die Pistor-Gründer im Jahr 1916 auf die Fahnen. Die Darstellung zum 100-Jahr-Jubiläum von Pistor soll den Älteren zur Erinnerung, den Jüngeren zur Inspiration und allen interessierten Lesern zur Information dienen. Und die Mitglieder und Mitarbeiter von Pistor soll dieses Buch ein wenig stolz machen auf das bislang Vollbrachte und zuversichtlich stimmen für das noch zu Schaffende.

Geräte- und
Maschinen-
Katalog 4
No 4



pistor

Pistor-Katalog, 1968.



PISTOR



I

AUFBAUJAHRE IM SCHATTEN DER GROSSEN KRIEGE *(1916–1945)*

Beflaggung des
Pistor-Gebäudes an der
Güterstrasse 5 in Luzern,
25-Jahr-Jubiläum, 1941.

Am Anfang jeder Unternehmensgeschichte stehen Menschen mit einer Idee und dem Willen, diese in die Tat umzusetzen. Bei Pistor waren es zwei Persönlichkeiten, welche die Gründung entscheidend vorantrieben: Der Zürcher Karl Hafner und der Luzerner Josef Hug. Beide stammten aus mittelständischen Verhältnissen, waren jung und beruflich ambitioniert.

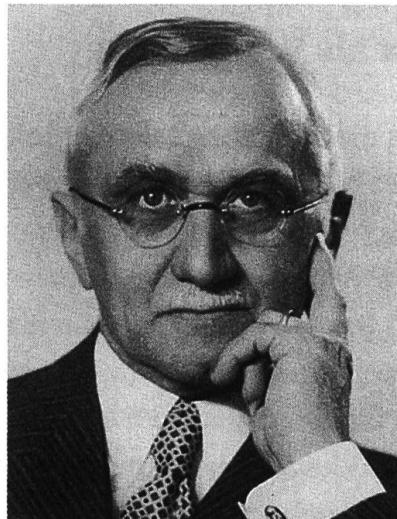
Karl Hafner-Keller (1878–1947) war der Sohn eines Sekundarlehrers aus Stadel im Zürcher Unterland. Er studierte an der Universität Zürich Jurisprudenz und schrieb seine Doktorarbeit zum Thema «Geschichte der Gefängnisreformen in der Schweiz». Nach der Promotion arbeitete er als Rechtsanwalt. Im Alter von 28 Jahren wurde Karl Hafner Sekretär des Schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbands, wie er damals hieß. Die Geschäftsstelle befand sich an der Löwenstrasse 62 in Zürich, nahe beim Hauptbahnhof. Dank seiner publizistischen Fähigkeiten redigierte Hafner das offizielle Verbandsorgan, die «Schweizerische Bäcker- und Konditor-Zeitung». Sie erschien jeden Samstag und musste von allen Mitgliedern abonniert werden. 1920, als der Sitz des Verbands nach Bern verlegt wurde, beendete Hafner seine Tätigkeit für die Bäckerschaft. Er wurde zum Direktor der kantonalen Strafanstalt in Regensdorf ernannt. Als Vertreter der Freisinnig-Demokratischen Partei (FDP) sass Hafner mehrere Jahre im Zürcher Gemeinderat. 1929 wurde er in den Zürcher Regierungsrat gewählt, dem er bis 1943 angehörte, zuletzt als Bildungsdirektor.

Kämpfer für die Genossenschaftsidee

Als Geschäftsführer des Bäckermeisterverbands setzte sich Karl Hafner mit Wort und Tat für die Schaffung einer zentralen Einkaufsgenossenschaft ein. In seiner gründlich recherchierten Schrift über «Genossenschaftliche Bestrebungen im Bäcker- und Konditorengewerbe» von 1908 schrieb Hafner: «Die in Handwerk und Gewerbe immer zahlreicher werdenden Genossenschaften sind weiter nichts als ein Ergebnis der kapitalistischen Form des heutigen wirtschaftlichen Lebens. Wirtschaftlich stark und unabhängig ist, wer über viel Kapital verfügt [...]. Jeder Versuch, sich emporzuschwingen, erweist sich gegenüber dem allmächtigen Kapital als nutzlos. Es bewahrheitet sich da das Wort: ‹Wer da hat, dem wird gegeben werden.›» Das Bäckergewerbe werde, so fährt Hafner fort, zunehmend von Kartellen bedroht. Die verbandsmässig vereinigten Müller könnten den Bäckern die Preise diktieren, ebenso die syndizierten Hefe- und Schokoladefabrikanten. Eine weitere erhebliche Gefahr stamme von den Konsum- und Lebensmittelvereinen. Sie könnten sich auf eine stetig wachsende Zahl von überzeugten Mitgliedern selbst unter den Staatsbeamten stützen. Dementsprechend könnten sie mit ihrer konzentrierten Einkaufsmacht sogar die Müller zu Preisnachlässen verleiten.



Wegbereiter einer schweizerischen Einkaufsgenossenschaft: der Zürcher Regierungsrat Karl Hafner, gemalt von Johannes Weber, 1936.



Mitbegründer von Pistor:
Josef Hug, Bäckermeister aus Luzern.

Nach dem wegweisenden Verbandsbeschluss der Schweizer Bäckermeister von 1907, die Lancierung lokaler Einkaufsgenossenschaften zu unterstützen, entwickelten sich solche Vereinigungen in erstaunlich rascher Folge. 1912 gab es bereits 30 Zusammenschlüsse, mit Schwerpunkt in der Deutschschweiz. Dies war eine stattliche Zahl im Vergleich zu Deutschland mit seinen 15-mal mehr Einwohnern, wo sich um diese Zeit erst 110 Bäcker-Einkaufsvereinigungen gebildet hatten. Die umsatzstärkste Einkaufsgenossenschaft in der Schweiz war mit Abstand diejenige der Luzerner Bäcker, gefolgt von den Zürchern. Die Aufgabe der lokalen Einkaufsgenossenschaften bestand zunächst darin, mit den vertraglich eingebundenen Müllern Mehrlabschlüsse zu tätigen. Dann kamen Vereinbarungen mit Vertragslieferanten für Butter, Eier, Kolonialwaren, Früchtekonserven oder Zucker hinzu. Die Mitgliederzahl und die Loyalität hielten sich bei den lokalen Genossenschaften allerdings in Grenzen. Trotz der Bemühungen der Kantonalverbände, die «Preisbrecherei» einzudämmen, bestellten etliche Bäcker das Mehl direkt bei Vertretern der unzähligen Mühlen, die untereinander in starkem Konkurrenzdruck standen. Für etliche Müller war dies teilweise auch ein Stück Taktik, um die Bestrebungen der Bäcker für einen genossenschaftlichen Einkauf zu schwächen; denn eine zu stark vereinte Bäckerschaft hätte die Ertragsaussichten der Müller weiter geschränkt.

Luzerner als Verbündete

Auch wenn die Schaffung lokaler Einkaufsgenossenschaften gut vorankam, wies Karl Hafner in Artikeln und Reden darauf hin, dass die Gründung einer zentralen Vereinigung zum Schutz des gesamten Bäckergewerbes unabdingbar sei und auch gegen Widerstände umgesetzt werden müsse. Während sich die Zürcher, Basler und Berner Bäcker für einen zentralen Wareneinkauf nicht recht erwärmen konnten, fand Hafner in den initiativen und erfolgreich wirtschaftenden Luzernern einen natürlichen Verbündeten für seine Idee. In Luzern hatte sich 1911 eine Einkaufsgenossenschaft unter Leitung des Grossbäckers Josef Hug gebildet. Hug bemerkte dazu in der Familienchronik: «Es war dies eine Sache, die mir lag, die mich zur führenden Mitwirkung von Anfang an reizte und die ich mit hartnäckiger Ausdauer und viel Mühe der Verwirklichung entgegenführte. Der Wurf gelang, trotz vieler Widerstände seitens der Lieferanten und Grossisten, die sich natürlich in ihren Monopolsituationen bedroht fühlten.» Doch Hugs Pläne gingen über das Lokale hinaus. 1913 erweiterte er die Luzerner zur Zentralschweizerischen Einkaufsgenossenschaft und unterstrich deren schweizweite Führungsposition mit einem Umsatz von 1.5 Millionen Franken.

Josef Hug-Schmid (1879–1962) war Mitinhaber der ältesten Bäckerei in der Stadt Luzern und seinerzeit der wohl unternehmerisch aktivste und grösste Bäcker der Zentralschweiz. Sein Grossvater, Josef Hug, stammte aus Staufen, in der Nähe von Freiburg im Breisgau gelegen. Dort betrieb Josef Hug senior eine Mühle, die ausserhalb des Städtchens lag. Sein zweitältester, gleichnamiger Sohn ergriff ebenfalls den Bäckerberuf und suchte nach der Lehre einen neuen Wirkungskreis. 1875 wanderte er in die Schweiz ein und fand im katholischen Luzern eine neue Heimat. Der Standort war klug gewählt, denn in der Stadt am Vierwaldstättersee blühte der Tourismus mit Luxushotels und vornehmer Kundenschaft aus aller Welt. Und die baldige Fertigstellung des Gotthardtunnels versprach einen weiteren Gästestrom. 1877 übernahm Josef Hug eine Bäckerei vor Ort und betrieb diese gemeinsam mit seiner Frau, der Luzernerin Maria Meyer. Eine Spezialität der Bäckerei Hug war der feine Zwieback, der von Gästen der nahen und ferneren Nobelhotels überaus geschätzt wurde. 1895 trat der älteste, ebenfalls auf den Namen Josef getaufte Sohn in den Betrieb ein. Nach der Heirat mit Bertha Schmid, der Tochter eines Anwalts, kümmerte sich Josef Hug intensiv um die Verbesserung der Zwiebackherstellung und den Vertrieb des Produkts bis nach Mailand. Ausserdem steigerte er die Produktion der Backwaren durch maschinelle Herstellung und arrondierte seinen Grundbesitz in der Stadt durch Häuserzukäufe. Die alten Holzbacköfen ersetzte Hug durch moderne, leistungsfähigere Kohlebacköfen mit indirekter Feuerung und schaffte Teigknetmaschinen an. Damit war er sehr fortschrittlich, zumal damals erst drei



a

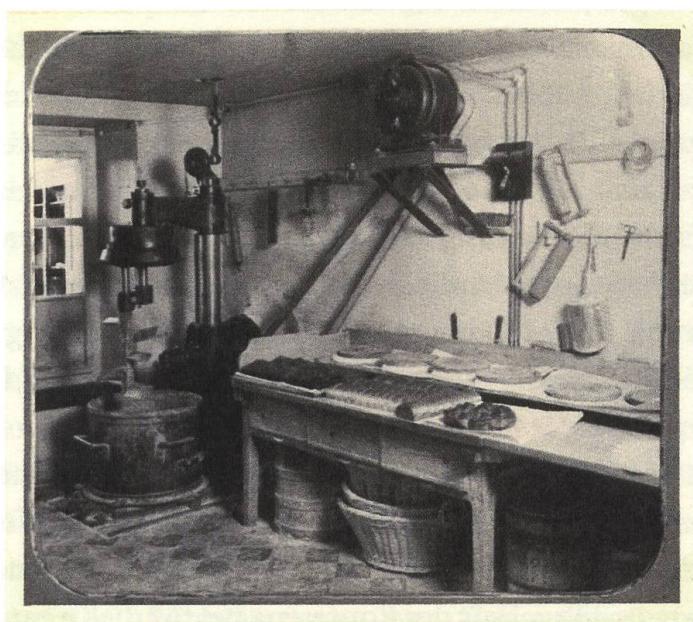
a| Die Bäckerei Hug an der Alpenstrasse 10
in Luzern, um 1890.

b| Das Ehepaar Josef und Bertha Hug-Schmid.

c| Bäckermeister Hug setzte früh auf Technik:
im Bild eine Teigknetmaschine, 1904.



b



c

Prozent aller Bäckereibetriebe in der Schweiz Maschinen im Einsatz hatten. Weil die Produktion des Zwiebacks mit der Nachfrage kaum Schritt zu halten vermochte, entschied sich Josef Hug für eine fabrikmässige Herstellung. Gleichzeitig trennte er die beiden Bereiche Bäckerei und Zwiebackproduktion rechtlich und finanziell auf. 1913 gründete Hug die Zwiebackfabrik «HUG AG» in Malters (LU). Bis heute werden die Bäckerei Hug und die Backwarengruppe Hug von Angehörigen der Familie geführt. Als Bäckereiunternehmer kümmerte sich Josef Hug nicht nur um die Produktion, die technische Erneuerung und den Verkauf, sondern auch um die Frage der Rohstoffbeschaffung. Mit der stetig steigenden Produktionsmenge schlugen die Beschaffungskosten der Waren immer stärker zu Buche. Weil Hug mit einer konstanten Nachfrage aus dem Tourismussektor rechnen konnte und ihm in Luzern noch keine Konkurrenz durch Konsumvereins- oder andere Grossbäckereien drohte, entsprang sein Engagement für eine regionale und später für eine schweizweite Einkaufsgenossenschaft keiner defensiven, besitzstandswahrenden Haltung. Vielmehr war sein Einsatz Ausdruck eines schöpferischen, auf Gestaltung und Wachstum bezogenen Unternehmergeistes.

Erfolgsduo Hug und Hafner

Das Zusammenwirken des weltgewandten, einen grossbürgerlichen Lebensstil pflegenden Bäckereiunternehmers Hug aus Luzern mit dem studierten Juristen, Politiker und Verbandsmenschen Hafner aus Zürich zeigte 1912 erste Früchte: In diesem Jahr gelangte ein Schreiben des Schweizerischen Bäcker- und Konditorenverbands an alle Präsidenten der lokalen Einkaufsgenossenschaften. Es lud sie zu einer gemeinsamen Tagung ein. Ziel sollte sein, sich über die Erfahrungen mit den Einkaufsgenossenschaften auszutauschen und über einen gesamtschweizerischen Zusammenschluss zu beraten. Am 26. September 1912 versammelten sich 50 Delegierte im «Restaurant zur Flora» in Luzern. Unter dem Vorsitz von Karl Keller, Vizepräsident des Schweizerischen Bäckermeisterverbands, berichtete Karl Hafner als Aktuar über die bisherige Entwicklung des genossenschaftlichen Einkaufs und die Planung der weiteren Schritte. In seinem abschliessenden Plädoyer appellierte er an den Gemeinschaftssinn der Bäcker. Es stünden neue Verhandlungen mit den Müllern über einheitliche Kaufbedingungen von Mehl an. In dieser Auseinandersetzung werde «der Teil die Oberhand gewinnen, der imstande ist, die grössere Solidarität zu zeigen. Wir befinden uns als Käufer in einem natürlichen Vorteil» – sofern es gelinge, die Reihen zu schliessen. Eine zentrale Einkaufsgenossenschaft sei zudem ein wichtiges Kampfmittel, um die Müllerschaft und andere Produzentenkartelle zu Eingeständnissen bei der Preisgestaltung zu bewegen. Das Ergebnis der Konferenz fiel für die Organisatoren allerdings durchzogen aus: Die Delegierten der lokalen Einkaufsvereinigungen sa-

hen noch keine Notwendigkeit, sich rasch zu vereinen. Immerhin beschloss man, dass das Zentralkomitee des Bäckermeisterverbands eingeladen werde, der Frage des gemeinschaftlichen Einkaufs sorgfältige Aufmerksamkeit zu schenken. Erst die politischen Ereignisse der folgenden Jahre sollten unter den Bäckern für einen Stimmungsumschwung sorgen.

Der Erste Weltkrieg und seine Folgen

Im August 1914 brach in Europa der Krieg aus. Damit endete eine Jahrzehntelange Phase des Friedens, der wirtschaftlichen Prosperität und des sozialen Wohlstands abrupt. Wie die meisten Staaten wurde auch die Schweiz vom Kriegsbeginn völlig überrascht. Vorsorgemassnahmen hatten die Behörden fast keine getroffen. Weil sich viele Schweizer von der Macht und Propaganda des Deutschen Kaiserreichs beeindrucken liessen, rechnete man auch hierzulande mit einem schnellen Sieg. Die deutschen Soldaten zogen mit naiver Begeisterung und einem Hurra-Patriotismus ins Feld. Doch der vermeintlich rasche Krieg mündete in einen verbissenen Grabenkampf, ein beispielloses Massensterben und eine Materialschlacht von immensem Ausmass. In der Schweiz reichten die Getreidevorräte nur für ein paar Monate, die Wehrmänner waren schlecht ausgerüstet, die Infrastruktur entlang der Grenze dürftig. Lebensmittelgeschäfte, Bäckereien und Banken erlebten anfänglich einen Kundenansturm. Hamsterkäufe waren an der Tagesordnung, die verunsicherten Bürger versuchten, Geld und Nahrungsmittel ins Trockene zu bringen. Die stark vom Aussenhandel abhängige Schweiz erklärte sich zwar für neutral, geriet aber im Wirtschaftskrieg der Mittelmächte und der Alliierten rasch zwischen die Fronten. Beide Seiten überwachten die Importe und Exporte der Schweiz genauestens, sogar mit Kontrolleuren im Land. Für die Schweiz bedeutete dies einen Bruch mit der lange praktizierten Freihandelstradition. Die staatliche Intervention in das Wirtschaftsgeschehen nahm im Ersten Weltkrieg eine noch nie gekannte Dimension an. Auf Grund der Rohstoffknappheit erfuhren die Warenpreise einen massiven Anstieg. Bei gewissen Importwaren betrug dieser bis zu 500 Prozent. Während die Exportindustrie im zweiten Kriegsjahr dank geschickter politischer Verhandlungen eine kurzfristige Hochphase erfuhr, wurden die Importe stark kontingentiert. Das staatliche Getreidemonopol schaltete den Mehlhandel vollständig aus. Unter diesen Massnahmen litt auch die Bäckerschaft. Der Luzerner Bäckermeister Hug hielt dazu in der Familienchronik fest: «Der Ausbruch des Weltkrieges im August warf auch für unsern Betrieb hohe Wellen. Plötzlicher Abbruch der Hochsaison, Bankrott der Hotellerie mit grossen Verlusten auf Ausständen, gewaltige Preisaufschläge auf allen Rohmaterialien [zum Teil vorübergehend fast nicht mehr erhältlich], behördliches Dreinreden und Einschränkungen aller Art, Brotkarten, Verkauf



Postkarte zur Brotrationierung im Ersten Weltkrieg.

von nur zweitägigem Brot etc., etc.» Immerhin konnte Hug die eben erst eröffnete Zwiebackfabrik gut auslasten, weil sich unerwartet die Armee als Grossabnehmer meldete. Insgesamt aber, so Hugs Fazit, stoppten die Kriegsjahre jede unternehmerische Weiterentwicklung.

Hohe Brotpreise

Trotz Stagnation, Rohstoffengpässen, behördlicher Auflagen, Teuerung und zusätzlicher Arbeitsbelastung wegen der Militärdienstpflicht kam es in den Jahren von 1914 bis 1918 zu keinem nennenswerten Bäckereisterben. Im Unterschied zu den grösseren, vom Tourismus und dem Gastgewerbe abhängigen Bäckereien liefen die Geschäfte der meisten Kleinbäckereien nicht allzu schlecht. Die kriegswirtschaftlichen Vorschriften und die Schaffung eines eidgenössischen Brotamtes hatten insofern den Vorteil, dass der Wettbewerb unter den Bäckereien vorübergehend ausgeschaltet und auch der Preiskampf gegen Konsumvereine und Kartelle vertagt wurde. Zudem gewann die Barzahlung angesichts des eingeschränkten Handelsverkehrs wieder an Bedeutung, was die finanzielle Abhängigkeit der Bäcker von bestimmten Lieferanten gelockert haben dürfte. Durch die

Rohstoffverteuerung stieg der Brotpreis seit langem erstmals wieder an und betrug für ein Kilo Ruchbrot zwischen 50 und 55 Rappen. Die kriegsbedingte Rationierung und Regulierung stärkten auch die Stellung der Verbände und schufen unter den Bäckern ein Klima der Solidarität. Vorausschauende, unternehmerisch denkende Bäcker wurden sich aber auch bewusst, dass die staatliche Importkontrolle die Kartellbildung unter den Lieferanten weiter beschleunigen musste. Dies versprach für den künftigen Einzeleinkauf keine gute Ausgangslage. All diese Faktoren trugen dazu bei, dass die Idee einer gesamtschweizerischen Einkaufsgenossenschaft schliesslich doch noch zum Durchbruch kam.

«Schüttelt den Backstabenstaub von den Füssen»

Am 27. Juni 1916 hielt der Schweizerische Bäcker- und Konditorenverband seinen 31. Verbandstag ab. «Verehrte Kollegen ringsherum im lieben Schweizerlande! Schüttelt für einige Tage den Backstabenstaub von den Füssen. Auf nach Zug zum Verbandstag», lautete der Aufruf der Zuger Kantonalsektion. Es stand eine Abstimmung von grosser Tragweite an. Auf der Traktandenliste hiess es unter Punkt 6 relativ unscheinbar: «Gründung einer Einkaufsgenossenschaft der Mitglieder des Schweizerischen Bäcker- und Konditorenverbandes».

Im Herbst 1915 hatten Karl Hafner und Josef Hug die Initiative ergriffen, das Projekt einer zentralen Einkaufsgenossenschaft nun entschlossen anzugehen. Hinter den Kulissen führten die Verantwortlichen des Zentralkomitees unter Präsident Emil Dolder-Nüssli, Bäckermeister in Zürich, intensive Gespräche mit Vertretern der kantonalen und lokalen Sektionen. Die Federführung und



Die Bäckerei von Emil Dolder an der Kurvenstrasse 1 in Zürich, 1910. Dolder war der erste Verwaltungsratspräsident von Pistor.



Im Hotel Hirschen in Zug (Bildmitte) wurde Pistor am 27. Juni 1916 gegründet, Aufnahme um 1900.

die Abstimmung der Interessen hatte Karl Hafner inne. Ebenso kümmerte er sich um die Ausarbeitung des Statutenentwurfs und die anschliessende Besprechung mit den Präsidenten der lokalen Einkaufsgenossenschaften, darunter Josef Hug. Obschon sich Hafner im offiziellen Schriftverkehr neutral verhielt, war ihm klar, dass das geplante Unternehmen rasche Erfolge ausweisen musste und es dafür eine professionelle Leitung durch erfahrene, dynamische Leute brauchte. Als stolzer, aber umsichtiger Zürcher sprang Hafner über seinen Schatten und favorisierte die Luzerner, wie er in einem späteren Schreiben von 1941 festhielt: «Der Unterzeichnete war für Luzern, weil in der örtlichen Einkaufsgenossenschaft Zürich ältere Herren an der Spitze standen, die für eine tatkräftige Förderung des jungen schweizerischen Unternehmens keine Garantien boten.» In diesem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass der Bäckermeister Emil Dolder nicht nur Präsident des Schweizerischen Bäckermeisterverbands war, sondern auch Vizepräsident der Zürcher Einkaufsgenossenschaft. Gleichwohl verhielt er sich bei den Vorbereitungen und Abstimmungen sachlich und unvoreingenommen.

Zürich und Luzern als Kandidaten

Im Vorfeld des Zuger Verbandstags gingen Zürich und Luzern als offizielle Kandidaten für den Sitz der neuen Einkaufsgenossenschaft ins Rennen, zunächst via Karl Hafner, dann auch öffentlich. Die Luzerner liessen am 17. Juni 1916 in der «Bäcker- und Konditor-Zeitung» verlauten: «Wir beanspruchen den Sitz der in Bildung begriffenen Gesellschaft, indem wir, ohne unbescheiden zu sein, geltend machen können, dass wir von allen Einkaufsgenossenschaften der Bäckermeister an erster Stelle stehen. Massgebend ist nicht das Recht der Anciennität der in Frage kommenden Genossenschaften, sondern der bisherige Erfolg, speziell seit Kriegsausbruch. Wir sprechen den Wunsch aus, die konstituierende Versammlung vom 27. Juni in Zug möge sich anlässlich der Bestimmung des Sitzes nur von sachlichen Erwägungen leiten lassen.» Die Zürcher entgegneten in der nächsten Ausgabe vom 24. Juni, «dass wir uns für den Sitz der zentralen Einkaufsgenossenschaft bewerben und jedenfalls die berechtigten Ansprüche haben, da wir unsere Statuten selbst zu Grunde legten und an 20 lokale Genossenschaften abgaben [...], die deutlich beweisen, dass die Einkaufsgenossenschaft der Bäckermeister Zürichs hinter keiner anderen Genossenschaft zurückstehen muss, heisse sie, wie sie wolle!»

Am Dienstagmorgen des 27. Juni 1916 eröffnete der Vorsitzende Emil Dolder die Delegiertenversammlung im Saal des Hotels Hirschen an der Zeughausstrasse 9 in der Zuger Altstadt. Das Haus wich später einem Neubau und beherbergt heute die Sozialen Dienste der Stadt. Nachdem die ersten fünf Traktanden rasch abgehandelt worden waren, präsentierte Karl Hafner nochmals ausführlich die Motive und Argumente für die Gründung einer schweizerischen Einkaufsgenossenschaft. Die 139 Anwesenden rief er mit eindringlichen Worten zum Handeln auf. «Sehen wir weiterhin untätig zu, so verringert sich die Möglichkeit, eine kräftige Organisation zu schaffen.» Bei der anschliessenden Statutenberatung entbrannte eine hitzige Diskussion, ob und in welcher Frist die Genossenschaft die Anteilscheine von austretenden oder verstorbenen Mitgliedern einzulösen habe und ob Nachfolger oder Erben auch Mitglieder der Genossenschaft bleiben dürften. Beides könne, so gaben Votanten zu bedenken, die Existenz der Organisation gefährden. Es wurde daher beschlossen, solche Risiken auszuschliessen und die Statuten dahingehend anzupassen. Nach einer gesamthaft harmonischen Beratung liess Emil Dolder über die Vorlage durch Aufstehen der Delegierten abstimmen. Diese erhoben sich mit überwältigender Mehrheit. Soweit es vom Tisch des Vorsitzenden zu überblicken war, blieben nur zwei Bäckermeister sitzen. Gegenstimmen gab es keine: ein voller Erfolg und Vertrauensbeweis für das Präsidium und die Geschäftsleitung des Verbands. In weiteren Beschlüssen wurde festgelegt, dass der Schweizerische Bäckermeisterverband

dem neuen Unternehmen mit einer Garantie von 30 000 Franken für die ersten fünf Jahre beispringen und eine Subvention von 2000 Franken für das erste bzw. von 1500 Franken für die vier nächsten Jahre sprechen sollte. Eine finanzielle Anbindung, respektive eine Zahlung der Einkaufsgenossenschaft an den Verband, wurde nicht vorgesehen. Um den Delegierten die neue Einkaufsvereinigung schmackhafter zu machen, blieb der Hefehandel den lokalen Bäckermeistervereinen vorbehalten, zumal die Rückvergütungen der Hefefabrikanten eine Einnahmequelle für sie waren. In den Statuten wurde auch festgeschrieben, dass die Generalversammlung beschliessen könne, die Fabrikation von Bedarfsartikeln der Bäckereien und Konditoreien aufzunehmen. Die Umsetzung dieses Passus sollte später noch für heftige Kontroversen sorgen.

«Es muess nid alls ge Züri!»

Mehr Spannung am Verbandstag in Zug versprach die Frage des Geschäftssitzes der neuen Einkaufsgenossenschaft. Neben Zürich und Luzern hatte sich am Versammlungstag auch Bern in Position gebracht. Vor der Abstimmung wurde von den Bewerbern stark «geweibelt», wie Karl Hafner im besagten Schreiben von 1941 festhielt. In mehreren Voten warben Delegierte für die jeweiligen Standorte. Luzern war sich seiner Sache nicht so sicher. Doch der Wortbeitrag eines Bäckermeisters gab den Ausschlag, so Karl Hafner: «Eindrucksvoll war besonders ein Votum des Herrn Landrat Jonas Bühler von Flüelen, eines sympathischen Bäckermeisters, dessen Stimme namentlich bei den Landbecken viel galt, und der das Schlagwort auswarf: ‹Es muess nid alls ge Züri!› Dieses Votum machte einen nachhaltigen Eindruck, und die Abstimmung ging nach Wunsch.» Von den 139 Delegierten legten in geheimer Abstimmung 6 leer ein, 19 votierten für Bern, 32 für Zürich und die grosse Mehrheit, nämlich 82 Stimmen, für Luzern. Der Präsident der Luzerner Sektion, David Zai, zeigte sich erleichtert. Er gab zu Protokoll, «dass die Sektion Luzern ihre Ehre darein setzen werde, das ihr entgegenbrachte Vertrauen zu würdigen». Nach der Versammlung fanden sich die Delegierten zum festlichen Mittagsbankett im Theater-Casino am Zugersee ein und begaben sich anschliessend auf einen Verdauungsspaziergang zur Pension Guggital an der Zugerbergstrasse. Der Jahresbericht des Schweizerischen Bäckermeisterverbands von 1916 hielt über den 27. Juni fest: «Der Verbandstag in Zug mit dem Beschlusse, die Einkaufszentrale zu gründen, wird für immer eines der wichtigsten Daten in der Geschichte unseres Verbandes bleiben.»

Ganz ohne Donner lief die Gründung der schweizerischen Einkaufsgenossenschaft aber doch nicht ab. Im Nachgang zum 27. Juni erklärten zwei grössere lokale Einkaufsgenossenschaften ihr Abseitsstehen: die Stadtzürcher und die «Société d'Achats des Boulangers de Genève». Auch die Berner und



Jeder Pistor-Genossenschafter musste mindestens einen Anteilschein à 300 Franken gegen Barzahlung übernehmen.

Basler Bäcker legten keine Eile an den Tag, beizutreten. Die Genfer sahen in der neuen Einkaufsgenossenschaft eine deutschschweizerische Vereinigung. In der französischen Ausgabe der Schweizerischen Bäckerzeitung, Nr. 40 von 1916, wiesen sie nicht zu Unrecht darauf hin, sie hätten seit Jahren über die gemeinsame Warenbeschaffung in der Westschweiz nachgedacht und schliesslich am 1. Februar 1916 eine eigene Einkaufsgenossenschaft für die Romandie ins Leben gerufen. Karl Hafner fühlte sich herausgefordert und entgegnete den welschen Kollegen in der Bäckerzeitung vom 7. Oktober 1916, dass sich die Spitze des Schweizerischen Bäckermeisterverbands faktisch bereits 1915 für die Gründung einer Einkaufsgenossenschaft ausgesprochen habe. Und die Idee einer zentralen Einkaufsgenossenschaft habe ohnehin seit 20 Jahren im Raum gestanden.

So oder so, nach dem Grundsatzentscheid vom 27. Juni 1916 war für die Promotoren einer nationalen Einkaufsvereinigung der Weg frei, die organisatorischen und personellen Entscheide zu fällen und den Geschäftsbetrieb zum Laufen zu bringen. Gemäss den Statuten setzte sich die Einkaufsgenossenschaft aus

Schweizerische Bäcker- und Konditor-Zeitung

Offizielles Organ des Schweizerischen Bäcker- u. Konditoren-Verbandes

Erscheint in Zürich jeden Samstag.

| Abonnementpreise: | | |
|-------------------|------------|---------|
| Schweiz: | Postkarte: | Europa: |
| 2 Monate 250 | 2.70 | 2.- |
| Monat 120 | 1.30 | 1.00 |
| 12 Monate 600 | 6.20 | 10.- |

Beilage und Abteilung der Zeitung bei der Expedition, Kreuzstr. 54, Zürich 8, sowie bei allen Postbüros.

| Abonnementpreise: | | |
|---|----|-----|
| Inlandliche Abonnements pro Postkarte: Schweiz 20 Rp., Ausland 30 Rp., Italienien 75 Rp., Zweifreigasse | 20 | 30 |
| Europa: | 50 | 100 |
| Abonnementserneuerung: | | |
| Publizisten, Schweiz, Hausmann-Kappeler, H.-G., Heimstein & Vogel, Zürich, Bahnhofstrasse 31. — Telefon 4110. | | |

Abonnement obligatorisch für alle Mitglieder.

| |
|---|
| Bureau der Geschäftsleitung und der Redaktion: Schweizstrasse 92, Zürich 1. |
| Geschäftsleitungen an die Käfe des Schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes sind an den Zentralbüro, Rittergasse 4, Zürich 4, zu richten. |
| Berechtigter der Schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verband. |

Aufruf zum Eintritt in die Einkaufsgenossenschaft des schweiz. Bäcker- und Konditoren-Verbandes.

Der Verbandsstag in Zug hat vergangenen Sonnabend die Gründung einer schweizerischen Einkaufsgenossenschaft beschlossen, und der schweizerische Bäcker- und Konditoren-Verband hat diese neue Institution mit namhaften Mitteln und einer ansehnlichen Garantie ausgestattet, um ihr über die Gründungschwierigkeiten hinwegzuholen.

Immerhin ist der Verwaltungsrat der Einkaufsgenossenschaft gewählt worden; das junge Unternehmen liegt in guten Händen. Es gelingt dem Verwaltungsrat aus den verschiedenen Genden des Landes Männer an, die der schweizerischen Bäckerei wohl bekannt sind, nämlich die Herren:

Emil Doler, Zürich, Zentralpräsident und Präsident der Sektion Zürich, als Präsident des Verwaltungsrates;

Adolf Ingold, Bern, Präsident der Sektion Bern, als Vize-Präsident des Verwaltungsrates;

H. Baumgartner, St. Gallen, Präsident der Sektion um der Einkaufsgenossenschaft St. Gallen;

J. Hug-Schmid, Luzern, Präsident der zentralschweizerischen Einkaufsgenossenschaft;

Emil Schneider, Basel, Präsident der Einkaufsgenossenschaft Basel.

Nach der Bestellung des Verwaltungsrates folgte die Wahl der Betriebskommission, welche zu bestimmen ist aus den Herren:

J. Hug-Schmid, Luzern, Präsident;
Secretary Dr. Karl Höfer, Zürich, Vize-Präsident;
Jean Wihl, Luzern, Amtuar;

Simon Stuber, Luzern, Bevollmächtigter;

David Jai, Luzern, Bevollmächtigter.

Als Verwalter der neugegründeten Einkaufsgenossenschaft wurde Herr J. L. Schmid-Koch, Luzern, gewählt, der bisherige beauftragte Verwalter der zentralschweizerischen Einkaufsgenossenschaft.

Die wichtigen Posten des Präsidenten der Betriebskommission und des Verwalters sind also mit Männern bestellt, welche im Einkaufswesen bereits reiche Erfahrung besitzen, und die es verstanden haben, die zentralschweizerische Einkaufsgenossenschaft in dieser Zeit an die Spitze dieser Organisationen unseres Verbandes zu führen.

Die Organisation der Einkaufsgenossenschaft ist den Mitgliedern aus der schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Zeitung und aus den Verhandlungen in Zug bekannt. Die Mitglieder unseres Verbandes erhalten ferner auf Verlangen Statuten und Reglement.

Wie alle lokalen Einkaufsgenossenschaften hat auch die neugegründete schweizerische die Einzahlung von Beiträgen der Mitglieder zur Voraussetzung, in der Form der Übernahme von Anteilscheinen, wodurch der Einkaufsgenossenschaft die notwendigen Betriebsmittel

geschafft werden. Diese Anteilscheine sind auf Fr. 300 jeheftet und werden angemessen, bis 5% verzinst. Um Anteile zu vorzuhaben, sei ausdrücklich bemerkt, daß austretende Mitglieder die Anteilscheine auf Grund von Statuten und Geschäftsreglement zurückzubezahlt werden können.

Über den Geschäftsvorstand orientiert das Statut gegebenes Geschäftsvorreglement. Der Verwaltungsrat der Tätigkeit der Einkaufsgenossenschaft ist bereit, um den 1. Oktober 1916 in Aussicht genommen. Der Umgang der Tätigkeit wird vorläufig ungefähr der gleiche sein, den die lokalen Einkaufsgenossenschaften bis heute hatten. Sie wird, soweit die heutigen Bedürfnisse den Einkauf gefallen, von Anfang an die folgenden Artikel befolgen: Mehl, Brotbacken und Weißbrot, Eier, Butter, Papier, Bisquits, Confitüren, Trockenmilch, Backpulver, Zucker, Chocolaten, Colonialwaren etc. Spekulativer Experimente sollen ausgeschlossen bleiben. Die Genossenschaft wird sich bemühen, um Oberstreichkommissariat auch Monopolvertrag zugezählt zu erhalten.

Wir verhehlen uns nicht, daß der gegenwärtige Zeitpunkt für die Inbetriebnahme der neuen Institution Schwierigkeiten bietet. Andererseits müssen wir uns sagen, daß wir nicht mehr länger warten dürfen, wollten wir für die über 3000 Mitglieder unseres Verbandes eine Organisation schaffen, die von Anfang an ihrer Kaufkraft entsprechend dastehen soll. Das Solidaritätsgefühl unter den Mitgliedern des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes muß uns helfen, über die allgemeinen Anfangs-Schwierigkeiten und die besonderen der gegenwärtigen Zeit hinausgekommen.

Der Verwalter der Kollegen muss bei seiner Entscheidung über den Beitritt bedenken, daß er dem Ganzen wesentlich dient, wenn er gleich von Anfang an durch seinen Beitritt als Mitglied der Einkaufsgenossenschaft tätig mithilft, die junge Institution zu fördern. Die Höhe der Anteilscheine ist so gestellt, daß es auch dem beiderseitigen Mann möglich ist, der Einkaufsgenossenschaft beizutreten. Räumlich versprechen wir uns auch von den Kollegen vom Lande vermehrtes Interesse für die Einkaufsgenossenschaft, die baldmöglichst bemüht sein wird, auch den Kreislauf zu dienen, welche neben der Bäckerei auch Colonialwaren führen.

Wir empfehlen allen Mitgliedern des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes und nicht zuletzt den bisherigen Mitgliedern der bestehenden lokalen Einkaufsgenossenschaften, ihrem Beitritt zur schweizerischen Einkaufsgenossenschaft ohne Verzug zu erfreuen. Einzelne lokale Einkaufsgenossenschaften haben bereits ihre Auflösung beschlossen, und es sind deren Mitglieder erfreulicherweise in corpore zur schweizerischen Einkaufsgenossenschaft übergegangen.

Wir erlauben die Kollegen, welche Interesse für die Einkaufsgenossenschaft haben, recht zahlreich vom nachstehenden Coupon Gebrauch zu machen, den zu genau ausfüllen und an den Verwalter der Einkaufsgenossenschaft, Herrn J. L. Schmid-Koch, Bahnhofstrasse 22, Luzern, entsenden wollen. Um Missverständnissen vorzubeugen, machen wir darauf aufmerksam, daß die Einkaufsgenossenschaft des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes nicht in lokale Sektionen zerfällt, sondern darf die einzelnen Mitglieder der Genossenschaft werden, sie also auch einzeln anmelden müssen.

Den Sektionen des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes empfehlen wir, in der kommenden Winterhälfte der Verein auch das Einkaufswesen nicht zu vergeßen. Die Einkaufsgenossenschaft steht den Sektionen gern kostenlos mit aufländeren Referaten zur Verfügung. Seihe sind an den Präsidenten der Betriebskommission, Herrn J. Hug-Schmid, Luzern, zu richten.

Mit kollegialem Gruss zeichnen:
Luzern und Zürich, den 9. September 1916.

Die Betriebskommission und der Verwaltungsrat der Einkaufsgenossenschaft des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes.

Coupon.

Der Unterzeichnete, Mitglied des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes (Name und Vorname):

Mitglied der Sektion:

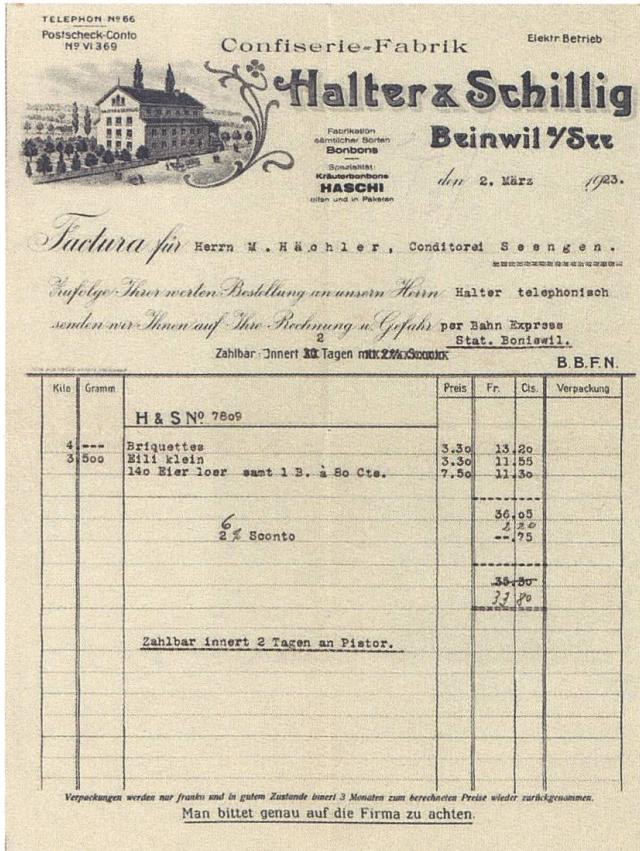
wohnt (Ortschaft und Straße):

interessiert sich für den Beitritt zur Einkaufsgenossenschaft des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes und erlaubt uns Zeistung der Statuten mit Geschäftsreglement.

Datum:

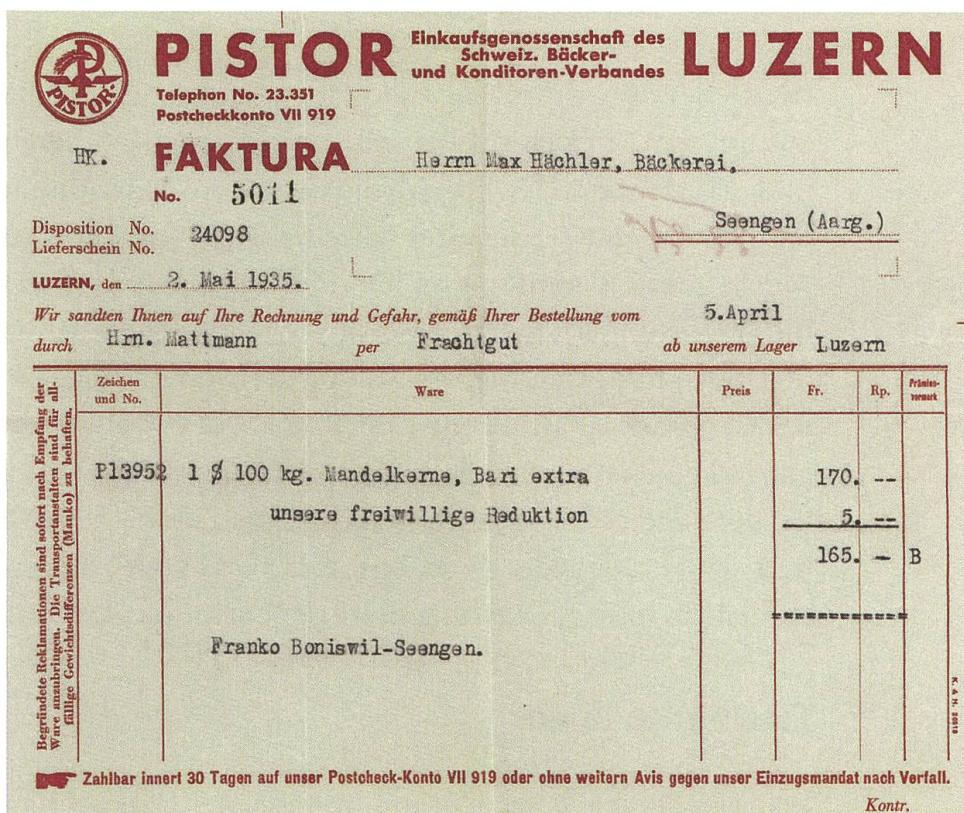
Unterschrift:

Nota bene: Dieser Coupon ist von den Interessenten in leserlicher Schrift genau auszufüllen und an den Verwalter, Herrn J. L. Schmid-Koch, Bahnhofstrasse 22, Luzern, einzuzenden.



- a) Die Resonanz auf die Pistor-Gründung war anfänglich gering. Am 16. September 1916 wurde die Mitgliederwerbung mit diesem Aufruf in der Bäckerzeitung verstärkt.
 - b) Jahrzehntelang setzte Pistor vor allem auf das Geschäft mit Vertragslieferanten. Der Zahlungsverkehr lief dabei über Pistor.
 - c) Lieferung von Mandelkernen ab dem Pistor-Warenlager an der Güterstrasse in Luzern, 1935.

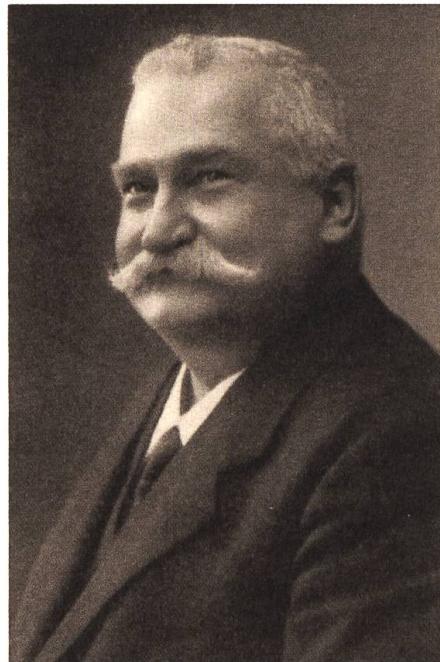
b



6



Der erste Pistor-Direktor
Joseph Schmid-Koch leitete das
Unternehmen bis 1927.



Der Zürcher Bäckermeister
Emil Dolder war der erste
Verwaltungsratspräsident von Pistor.

der Generalversammlung, dem Verwaltungsrat und der Betriebskommission zusammen. Um sich ein Betriebskapital zu verschaffen und den Lieferanten die nötige Garantie zu bieten, gab die Genossenschaft Anteilscheine zu 300 Franken aus. Jeder Genossenschafter hatte bei seinem Eintritt mindestens einen Anteilschein gegen Barzahlung zu übernehmen. Gemäss dem Geschäftsreglement lag die Verzinsung bei maximal sechs Prozent. Festgesetzt wurde der Zinsfuss durch den Verwaltungsrat. Die Barzahlung der Warenbezüge bildete die Geschäftsbasis der Genossenschaft. Kredite durften keine gewährt werden. Für die Mitglieder gab es keinen Abnahmewang, sondern nur die moralische Pflicht, die Einkäufe bei der neuen Genossenschaft zu tätigen. Für die Auswahl des Warensortiments und den Erwerb der Produkte war die Betriebskommission verantwortlich. Die kaufmännische Leitung hatte der Verwalter, später Direktor genannt, inne.

Taufname Pistor

1916 entschied die Betriebskommission, dem langen Namen «Einkaufsgenossenschaft des Schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes» eine Kurzform voranzustellen. Im «Rundschreiben Nr. 1» vom September informierte sie die Mitglieder: «Die B.-K. hat aus praktischen Gründen beschlossen, unserer E.-G.

eine abgekürzte Bezeichnung zu geben und hat sich für ‹Pistor› entschlossen. Bekanntlich bedienen sich heute grössere Institutionen, wie die unsrige, Abkürzungen, die sich allgemein als praktisch erweisen, speziell bei Firmen mit ausserordentlich langem Namen, wie der unsrigen. Pistor hat für uns eine besondere Bedeutung; das Wort ist lateinisch und heisst Bäcker. Sie sind also ersucht, sich stets dieser Abkürzung im Verkehr mit unserer Institution zu bedienen.» Zum ersten Präsidenten des Verwaltungsrats wählte das Zentralkomitee des Schweizerischen Bäcker- und Konditorenverbands ihren Vorsitzenden, Emil Dolder. Er führte an der Kurvenstrasse 1 in Zürich-Unterstrass eine Bäckerei und war im Stadtzürcher Gewerbe eine geschätzte und politisch gut vernetzte Persönlichkeit. Weiter bestückt wurde der Pistor-Verwaltungsrat mit den Bäckermeistern Adolf Ingold aus Bern (Vizepräsident), Emil Schneider aus Basel, H. Baumgartner aus St. Gallen sowie Josef Hug aus Luzern. Neben einem bescheidenen Sitzungsgeld erhielten die Verwaltungsräte ein Bahnabonnement 2. Klasse. Josef Hug sass nicht nur im Verwaltungsrat von Pistor, sondern präsidierte auch die Betriebskommission. Diese bildete gemeinsam mit dem Direktor die Geschäftsleitung. Auf Wunsch von Josef Hug wurde Karl Hafner sein Stellvertreter. Er brachte juristischen Sachverstand ein und sicherte den guten Draht zum Schweizerischen Bäckermeisterverband. Die weiteren Mitglieder, David Zai, Jean Wyss und Simon Studer, stammten aus Luzern. Als ersten Pistor-Direktor wählte der Verwaltungsrat den Luzerner Joseph Leonz Schmid-Koch. Schmid war bislang Verwalter der Einkaufsgenossenschaft der Bäckermeister von Luzern gewesen und hatte mit seinem Schwager Josef Hug eng und erfolgreich zusammengearbeitet.

Die erste Pistor-Geschäftsstelle war für einige Wochen in der Wohnung von Joseph Schmid an der Weystrasse 22 in Luzern untergebracht. Sein anfängliches garantiertes Jahressalär betrug 5000 Franken. Zum Vergleich betrug das jährliche Durchschnittseinkommen eines Beamten und Angestellten zu dieser Zeit 3600 Franken. Nach vier produktiven Jahren gelang es Schmid, eine Verdopplung seines Gehalts auszuhandeln. Fähige und zuverlässige Direktoren zu finden, die sich mit den Abläufen und den Kniffen des risikoreichen Wareneinkaufs und -vertriebs auskannten, war damals nicht einfach. Zusätzlich zum Festlohn erhielt Schmid einen erfolgsbezogenen Bonus von sechs Prozent bei einem Jahresgewinn bis zu 50 000 Franken. Was darüber lag, wurde mit fünf Prozent honoriert. Vier Prozent der Gewinnsumme gingen an die Betriebskommission und zwei Prozent an den Verwaltungsrat. Um den Direktor bei den Preisverhandlungen mit den Lieferanten nicht auf Abwege zu bringen, war es ihm gemäss Anstellungsbedingungen verboten, «Geschenke irgendwelcher Art anzunehmen». Das Pistor-Büro war von 8.30 Uhr bis 12 Uhr und von 14 Uhr bis 18 Uhr geöffnet. Gearbeitet wurde auch am Samstagmorgen. Das Pistor-Geschäftsreglement von 1916 hielt zudem fest: «Der Verkehr soll in der Regel auf schriftlichem Wege

erfolgen. Das Telephon ist nur ausnahmsweise in dringenden Fällen zu benützen.» Die Nummer lautete 20 66.

Nicht auf Pistor gewartet

Die grösste Herausforderung für das junge Unternehmen Pistor war es, aus dem Stand heraus die Geschäftstätigkeit aufzunehmen und rentabel zu arbeiten. Dabei galt es, möglichst viele Mitglieder als Miteigentümer zu gewinnen und zugleich auf die Liquidierung der noch bestehenden lokalen Einkaufsgenossenschaften hinzuwirken. Bei aller Gründungseuphorie – auf Pistor hatte die schweizerische Bäckerschaft nicht gewartet. An vielen Orten herrschten Vorsicht oder sogar Misstrauen vor, wie Karl Hafner auf seiner «Werbetour» durch die Schweiz feststellen musste. Bäcker, die nebenbei eine Spezereihandlung betrieben, waren vielfach Mitglieder der Einkaufsgenossenschaft «Usego». Diese legte ein kräftiges Umsatzwachstum an den Tag und offerierte den Mitgliedern ein breites Lebensmittelsortiment, das von Handelsreisenden auch unter die Bäcker gebracht wurde. Um dem Vorhaben von Pistor mehr Nachdruck zu verschaffen, erfolgte in der Bäckerzeitung vom 2. September 1916 ein dringlicher Aufruf an die Sektionen, das «Traktandum Beitritt in die schweizerische Einkaufsgenossenschaft an erste Stelle zu setzen». Man biete kostenlos Unterlagen und «aufklärende Referate» über die neue Einkaufsorganisation an. In einem Bericht an den Pistor-Direktor hielt Karl Hafner Mitte September 1916 fest: «In Bern steht die E.-G. auf den Traktanden einer Versammlung, ebenso in St. Gallen. Dagegen wird in Zürich für den Anfang kaum viel gehen und in Basel scheint man sich auch auszuschweigen.» Etliche Berner Bäcker stiessen sich offenbar daran, dass die Kollegen aus Zürich ihre Einkaufsgenossenschaft nicht auflösen wollten. Zögerlich war gemäss den Einschätzungen von Hafner auch das Interesse der Bündner, Aargauer und Schwyzer, noch kaum existierend war es in weiten Teilen der Westschweiz, in Appenzell, Glarus oder Baselland. Immerhin habe er von Winterthur gehört, dass sich die dortige Einkaufsgenossenschaft zugunsten von Pistor auflösen wolle. Ob es am kommunalen und kantonalen Eigensinn lag oder daran, dass die Bäcker zunächst keine Vorteile einer schweizerischen Lösung sahen – die Unterstützung für Pistor war anfänglich gering.

Angesichts solcher Aussichten war eine aktivere Werbung notwendig: Am 16. September 1916 erschien auf der Frontseite der Bäckerzeitung ein gross aufgemachter «Aufruf zum Eintritt» in die Pistor. Als erste der bestehenden Einkaufsvereinigungen löste sich diejenige der Bäckermeister von Luzern und der Zentralschweiz auf den 1. Oktober 1916 auf. Deren Führungsmannschaft unter dem Präsidenten Josef Hug wechselte mitsamt dem Geschäftsführer Joseph Schmid in die Geschäftsleitung von Pistor, sodass die Luzerner zum Rück-

grat der schweizerischen Einkaufsgenossenschaft wurden. Weil im bewährten Team und in den bestehenden Strukturen weitergearbeitet werden konnte, war es überhaupt möglich, die Geschäfte ohne Unterbruch fortzuführen und die Gründungskosten von Pistor tief zu halten – und dies in der schwierigen Zeit der Rationierung und der politischen und sozialen Unsicherheit.

Der Direktor schleppt Säcke

Am 1. Oktober 1916, mitten im Ersten Weltkrieg, nahm Pistor die Geschäftstätigkeit offiziell auf. Das Büro befand sich im ersten Stock des 1870 erbauten Gebäudes an der Alpenstrasse 9 in Luzern, gegenüber der Bäckerei und dem Wohnhaus von Josef Hug an der Alpenstrasse 10. Für das erste kleine Lager mietete sich Pistor ab Januar 1918 in einem mittlerweile abgebrochenen Gutshaus mit Werkstatt an der Brüggligasse 17 in der Luzerner Altstadt ein. Die Verhältnisse in den Lagerräumen waren äusserst dürftig. Mangels Personal musste Direktor Schmid die Waren selbst bereitstellen und schwere Säcke herumtragen. Beim Start besass Pistor noch keine eigenen Möbel. Die Geschäftsleitung schlug daher vor, solche anzuschaffen. Für das Direktionszimmer waren dies u.a.: ein Kassaschrank, ein grosser Tisch, ein Perserteppich, zwei Draperien mit Messinggarnituren, ein Fauteuil sowie ein französisches Wörterbuch. Für die Kanzlei wurden zwei Tische besorgt, eine Schreibmaschine «Underwood», ein Kokosläufer, eine Barriere sowie ein elektrischer Heizofen. Für die Buchhaltung gab es u.a. zwei Stehpulte, einen Debitorenkasten sowie eine Schreibmaschine «Monarch». Im Lager befanden sich ein Gussofen, eine Dezimalwaage, eine Tafelwaage mit Gewichten, eine Leiter sowie ein Karren für die Säcke.

Wie die meisten grossen Einkaufsgenossenschaften jener Zeit betrieb auch Pistor die Warenvermittlung auf zwei Arten: zum einen als Lager- und zum anderen als Vertrags-, respektive Provisionsgeschäft. Beim Lagerverkehr holten die Bäcker ihre schriftlich bestellten Waren mit Ross und Wagen vor Ort ab oder erhielten diese per Post oder mit der Bahn zugestellt, um sie dann am jeweiligen Bahnhof in Empfang zu nehmen. Neben dem kleinen Eigenlager in Luzern wurden etliche Artikel wie Nüsse, Weinbeeren oder Kartoffelmehl auch direkt bei den Lieferanten in Basel, Bern oder Zürich aufbewahrt und von dort aus direkt an die Pistor-Kunden geliefert. Mittels periodischer «Rundschreiben» informierte Pistor die Bäckerschaft über attraktive Warenposten sowie über neu aufgenommene Vertragslieferanten und deren Produkte. Die Haupttätigkeit und Haupteinnahmequelle von Pistor lag im Geschäft mit den Vertragslieferanten. Für den Lagerverkehr waren die finanziellen, personellen und auch die logistischen Ressourcen noch zu bescheiden. Auch versprachen die erst 282 Pistor-Mitglieder im Jahr 1917 keine genügende Sicherheit, um ein grösseres Lager auf

LANGSAM, ABER STETIG

Am 31. Dezember 1916 zählte Pistor 209 Mitglieder. Das waren etwa sechs Prozent aller Mitglieder des Schweizerischen Bäckermeisterverbands.

Die Verteilung nach Kantonen sah wie folgt aus:

| | |
|---------------------|-----------|
| <i>Luzern</i> | 59 |
| <i>Bern</i> | 35 |
| <i>St. Gallen</i> | 27 |
| <i>Zürich</i> | 22 |
| <i>Basel</i> | 17 |
| <i>Aargau</i> | 7 |
| <i>Schwyz</i> | 6 |
| <i>Solothurn</i> | 6 |
| <i>Graubünden</i> | 4 |
| <i>Nidwalden</i> | 4 |
| <i>Obwalden</i> | 4 |
| <i>Wallis</i> | 3 |
| <i>Baselland</i> | 2 |
| <i>Schaffhausen</i> | 2 |
| <i>Tessin</i> | 2 |
| <i>Thurgau</i> | 2 |
| <i>Uri</i> | 2 |
| <i>Waadt</i> | 2 |
| <i>Appenzell</i> | 1 |
| <i>Genf</i> | 1 |
| <i>Zug</i> | 1 |

ERMUTIGENDER START

Per 31. März 1917 wies Pistor bereits einen Umsatz von 1.44 Millionen Franken und ein Genossenschaftskapital von 94 500 Franken aus.

Die erste Bilanz präsentierte sich wie folgt:

Aktiven

| | |
|-----------------------|----------------|
| Luzerner Kantonalbank | 166 857 |
| Postcheck | 22 812 |
| Depot-Konto | 50 000 |
| Wertschriften | 80 756 |
| Debitoren | 19 940 |
| Waren | 25 485 |
| Marchzinsen | 1676 |
| Total Aktiven | 367 526 |

Passiven

| | |
|----------------|----------------|
| Anteilscheine | 94 500 |
| Kreditoren | 259 709 |
| Reingewinn | 13 317 |
| Total Passiven | 367 526 |

eigene Rechnung zu betreiben. Ausserdem waren die meisten für die Lagerhaltung geeigneten Rohstoffe, wie Mehl, Futterwaren, Mais, Zucker, Salz und Kohle, monopolisiert und viele weitere Produkte rationiert und kontingentiert. Von den Bäckern kamen daher immer wieder Klagen, das Pistor-Sortiment sei im Vergleich zu anderen Grossisten zu klein, stellenweise zu teuer und die Mengen zu geringfügig. Die Verantwortlichen spielten den Ball zurück und klagten über mangelnde Solidarität und einseitige Preisfixierung, die zum Beispiel den Service der Franko-Domizil-Lieferung von Pistor nicht mitberücksichtigte. Zu schaffen machten der Geschäftsleitung aber auch Boykotte von Lieferanten sowie mühsame Verhandlungen über Preisnachlässe mit den Kartellen der Schokolade-industrie und der Margarine- und Kochfettfabrikanten. Ärgerlich war es für die Pistor-Verantwortlichen auch, dass einzelne lokale Einkaufsgenossenschaften von einer Auflösung nichts wissen wollten und die Genfer Kollegen es Pistor in den 1920er-Jahren sogar verbieten wollten, in ihrem Territorium zu werben.

Kohle, Kunsthonig und Kastanienmehl

Allen Anfangsschwierigkeiten zum Trotz setzte sich die Pistor-Geschäftsleitung das Ziel, die allermeisten von den Bäckereien benötigten Artikel einzuführen, ebenso wie Lebensmittel für diejenigen Betriebe mit einer Spezereihandlung. Im ersten Pistor-Sortiment waren u.a. zu finden: Biskuits, Back- und Cremepulver, Tribsalz, Hühnereiweiss, Trockeneigelb, Kastanienmehl, Weinbeeren, Früchtekonserven, Kunsthonig, Milchpulver, Nüsse, Fette, Öle, Papierwaren und Bindfaden, Schokolade, Zwieback und Käse, gedörnte Zwetschgen, Feigen, Tee, spanischer Bienenhonig, Ingwer und Zimt. Für die zentralschweizerischen Mitglieder gab es zusätzlich noch Mehl, Kohle und Briketts. Die Mehrzahl der Produkte bestellten die Bäcker bei den vertraglich eingebundenen Fabrikanten und Importfirmen von Lebensmitteln und Zubehör. Diese lieferten die Waren an die Kunden, während der gesamte Rechnungsverkehr und das Inkasso über Pistor abgewickelt wurden. Das war für die Lieferanten attraktiv und entlastete die Buchhaltung der Bäcker. Gemessen am Bruttoumsatz stand unter den Vertragslieferanten der frühen 1920er-Jahre die Konservenfabrik Lenzburg an erster Stelle, gefolgt von der Eierlieferantin Oesterlin & Cie. in Luzern sowie der Kartonagenfabrik Häusler, Frey & Cie. AG in Lenzburg. Den kleinsten Umsatz generierte der damalige Honighändler und -produzent Max Felchlin aus Schwyz. Nach dem Ersten Weltkrieg besserte sich die wirtschaftliche Lage für den Grosshandel sukzessive. Mit dem allmählichen Abbau kriegswirtschaftlicher Bestimmungen konnte Pistor Haselnusskerne, Mandeln, Sultaninen, Korinthen, Weinbeeren und Eierkonserven wieder direkt aus den Produktionsländern beziehen, was auch die Preise senkte. Weil das Getreidemonopol allerdings weiter bestehen

blieb und auch die Milchproduzenten gut organisiert waren, lohnte sich für Pistor der Handel mit Mehl und Milchprodukten kaum.

Um 1919 bestand das Pistor-Personal aus dem Direktor, fünf «Fräulein», einem Magaziner und einer Hilfskraft im Lager. Schon früh zeigte sich, dass der Pistor-Direktor Joseph Schmid bei der Administration Entlastung brauchte. Im Oktober 1916 schrieb der Leiter der Betriebskommission, Josef Hug, an den Verwaltungsrat: «Es hat sich die absolute Notwendigkeit ergeben, eine Hilfskraft einzustellen. Der Verwalter kann unmöglich alle Arbeit allein bewältigen. Wir sind übereingekommen, ein Fräulein in Vorschlag zu bringen, da ein tüchtiger Herr höhere Salär-Ansprüche stellt.» Eingestellt wurde schliesslich Fräulein Maria Kottmann. Sie wurde eine langjährige, hoch geschätzte Mitarbeiterin und bekleidete schliesslich als Leiterin der Abteilung I für Rechnungsverkehr, Buchhaltung und Kassa den zweitwichtigsten Posten in der Pistor-Verwaltung. 1930 betrug ihr Jahreslohn 7200 Franken. Mehr verdiente lediglich der Direktor, nämlich 12 000 Franken im Jahr.

Im Jahr 1919 hatte sich die Anzahl der Mitglieder von Pistor auf 573 erhöht, was sich auch im langsam zunehmenden Lagerverkehr bemerkbar machte. Im März 1920 bezog Pistor ein grösseres und verkehrstechnisch besser gelegenes Lager an der Güterstrasse 4. Für eine Jahresmiete von 3500 Franken belegte die Einkaufsgenossenschaft zwei übereinanderliegende Räume im Magazingebäude des Kohlehändlers Johann Ambühl-Stocker. Dieses befand sich direkt an den Rangiergleisen des Bahnhofs Luzern, sodass der Warentransport mit der Bahn problemlos gewährleistet war. Doch auch an dieser neuen Lage waren die Zustände keineswegs ideal. Das Lagerhaus war eigentlich baufällig und hatte kein richtiges Fundament. Der Warenlift funktionierte nicht und überdies gefährdeten geknickte Balken die Stabilität. Zwischen 1920 und 1923 verdoppelte sich der Pistor-Umsatz auf rund 5 Millionen Franken. Im Unterschied zu Deutschland, das in diesen Jahren gerade eine Hyperinflation durchlitt und wo die Menschen mit bündelweise Geldscheinen in den Einkaufstaschen für ein Brot bis zu 20 Milliarden Mark zahlen mussten, waren hierzulande die 50 Rappen für das Kilo Ruchbrot geradezu bescheiden. Faktisch waren sie zu bescheiden, denn der Brotpreis war für die meisten Bäcker zu tief angesetzt, zumal der Wettbewerb allmählich wieder spielte. Weil wichtige Rohstoffe wie Mehl, Hefe, Brennmaterial und landwirtschaftliche Produkte dem freien Handel nach wie vor weitgehend entzogen waren, konnte Pistor den Bäckern hier keine Unterstützung bieten und brachte dieses Ärgernis immer wieder aufs Tapet. Eine Genugtuung war es viele Jahrzehnte später, als Pistor 1993 doch noch im Auftrag von Hefe Schweiz AG die Hefe ins Sortiment nehmen konnte. Angesichts solcher Limitierungen konzentrierte sich Pistor darauf, für diejenigen Waren, die wertmässig zwischen 30 und 50 Prozent des Verbrauchs eines Betriebs ausmachten,



a



b



c



d

a | Die Pistor-Belegschaft unter Direktor
Jost Lütolf (rechts im Bild), 1939.

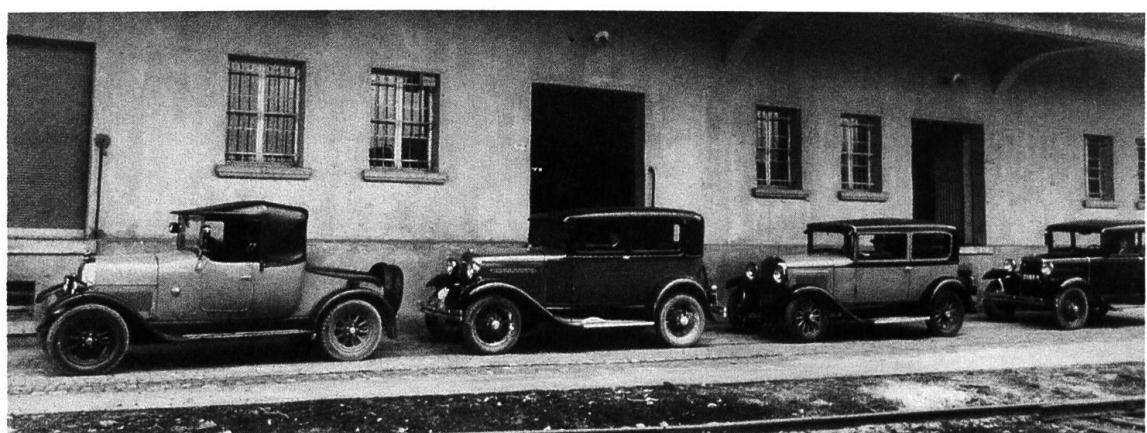
b | Zu Gast im Wohnhaus «Florina» von Josef
Hug: Verwaltungsrat und Betriebs-
kommission von Pistor, Meggen (LU) 1939.

c | Hauptsaal der Pistor-Buchhaltung,
späte 1930er-Jahre.

d | Büro-Alltag bei Pistor, 1930er-Jahre.



Am 8. März 1925 wurde das neue Waren- und Lagergebäude von Pistor an der Güterstrasse 5 in Luzern eröffnet. Ansicht von der Strasse her.



Der Pistor-Fuhrpark für Reisetätigkeit und Spedition in den späten 1920er-Jahren, Aufnahme von den Eisenbahngeleisen an der Güterstrasse her.

und die frei handelbar waren, attraktive Konditionen zu offerieren. Damit sollten den Bäckern die Vorteile des gemeinsamen Einkaufs noch deutlicher vor Augen gehalten werden.

Eisenbeton bis in den Estrich

Das Geschäft mit den Vertragslieferanten lief für Pistor von Anfang an gut. Die Betriebskommission erhielt laufend neue Offerten von Interessenten. Obschon das Pistor-Sortiment stetig wuchs, musste den meisten offerierenden Händlern und Produzenten eine Absage erteilt werden. Gegen Ende der 1920er-Jahre zählte Pistor um die 270 Vertragslieferanten, die ein breites Angebot von Schokolade über Teigwaren bis zu Schuhwichse abdeckten. Nach Einschätzung von Josef Hug war Pistor bereits 1923 so stark geworden, dass man es wagen konnte, das Eigen geschäft durch den Ausbau des Lagerverkehrs zu forcieren. Dazu musste aber in den Bau eines neuen, zweckmässigeren Magazins investiert werden. Nach der Genehmigung durch die Generalversammlung konnte die Geschäftsleitung am bestehenden Standort die drei Lagerhäuser von Johann Ambühl sowie eine angrenzende Bauparzelle von 647m² für die Summe von 157 000 Franken erwerben. 1924 wurde mit dem Bau des eigenen Lagerhauses unter der Leitung des Architekten Ernst Casserini-Moser begonnen. Im März des folgenden Jahres war das Gebäude an der Güterstrasse 5 bezugsbereit. Es wurde bis in den Estrich in Eisenbeton ausgeführt. Im Parterre waren die Lagerwaren untergebracht. Diese konnten über zwei Ausladerampen auf die Bahnwagen oder die Camions verladen werden. Den ersten Stock vermietete Pistor an die Schokoladenfirma «Peter, Cailler, Kohler» (heute Nestlé). Im zweiten Stock befanden sich die Büros der Pistor-Verwaltung sowie ein weiterer Lagerraum. Im dritten Stock bewohnte der Pistor-Chefmagaziner Christian Moser eine der beiden Wohnungen. Direktor Schmid hatte eine zweite, private Büroadresse im Miets- und Geschäftshaus an der Friedenstrasse 2a in Luzern. Finanziert wurde das neue, etwa 400 000 Franken teure Pistor-Lagerhaus durch eine erste Hypothek der Luzerner Kantonalbank und durch Ausgabe von fünfprozentigen Hypothekar-Obligationen an die Pistor-Mitglieder. Am Sonntag, 8. März 1925, lud Pistor alle Mitglieder zum «Tag der offenen Tür» des neuen Lagerhauses ein. Nach der morgendlichen Besichtigung eröffnete Pistor-Präsident Dolder die Feier mit einem Bankett im Hotel Union an der Löwenstrasse. Der Bau des Verwaltungsgebäudes war ein klares Zeichen, dass sich die Einkaufsgenossenschaft Pistor definitiv für den Standort Luzern entschieden hatte und entschlossen war, als Unternehmen weiter zu wachsen. Die Schweizerische Bäckerzeitung kleidete dies in ihrer Ausgabe vom 13. März 1925 in blumige Worte, als sie schrieb: «Die Kinderjahre hat die Pistor mit heute überstanden und steht nun als frischer, lebensfähiger Jüngling da.»

Zwei Vertreter für die ganze Schweiz

Um 1925 war etwa jeder sechste aller Schweizer Bäckermeister Mitglied bei Pistor. Der Mitgliederzuwachs hatte auch mit der intensiveren Beratung vor Ort zu tun. «Die Bäckermeister sind nun einmal gewohnt, ihre Aufträge mündlich zu erteilen», stellten die Mitglieder der Betriebskommission an ihrer Sitzung vom 3. Oktober 1921 fest. Vier Jahre später beschäftigte Pistor zwei Aussendienstmitarbeiter, was im Vergleich mit der Usego bescheiden war. Robert Temperli kümmerte sich um die Westschweiz sowie um die Kantone Bern und Solothurn, Eugen Mattmann bereiste die übrigen Kantone. Die beiden fuhren mit Fiat-Automobilen durchs Land und nahmen bisweilen auch kleine Mengen von bestellten Waren mit. Der gesamte Fuhrpark von Pistor bestand um diese Zeit aus zwei Personenwagen und einem Zubehör, darunter zwei Paar Schneeketten und eine Autodecke. Lokale Transporte erfolgten weitgehend mit Pferdefuhrwerken, über grössere Distanzen wurde mit der Eisenbahn spedit. Die Lieferungen für das Pistor-Lager kamen ebenfalls per Bahn. Wie sich die langjährige Pistor-Mitarbeiterin Josy Ulrich erinnerte, «durften die Herren vom Büro oft ins Lager helfen gehen, Bahnwagen auszuladen, meistens, wenn Chianti-Wein angekommen war. Dann kamen sie sehr lustig wieder ins Büro».

Im Laufe der 1920er-Jahre setzten sich allmählich benzinbetriebene Lastwagen als Transportmittel auf der Strasse durch. Spätestens nach der Fertigstellung des neuen Lagerhauses mussten sich auch die Pistor-Verantwortlichen mit der Frage eines verbesserten Warentransportes für die Bäckerschaft auseinandersetzen. «Unsere Kundschaft will die Ware franko ins Haus geliefert haben mit dem Camion; sie bemüht sich nicht, die Sendungen am Bahnhof abzuholen, der auf dem Lande in vielen Fällen weit von der Ortschaft entfernt ist», hielt die Betriebskommission in einem besorgten Schreiben an den Verwaltungsrat vom 12. November 1925 fest. Dort äusserte sich nämlich Kritik an der Anschaffung eines Lastwagens, der zu teuer und kaum auszulasten sei. Josef Hug entgegnete im Namen der Geschäftsleitung, dass Pistor ein kaufmännisches Unternehmen sei. Es müsse zukunftsgerechtete Investitionen tätigen und könne nicht wie ein Bäckermeisterverband geführt werden. Alle Konkurrenten im Grosshandel seien mittlerweile mit Lastwagen unterwegs. Nach einem Hin und Her konnte Pistor schliesslich einen 5-Tonnen-Saurer-Lastwagen mit Anhänger kaufen. Passend dazu trat das Unternehmen ab 1926 mit einem eigenen prägnanten Logo in Erscheinung. Es zeigte eine Getreideähre und einen geflügelten Helm in Anlehnung an Hermes, den Schutzgott des Verkehrs und der Reisenden aus der griechischen Mythologie. Ironischerweise stand aber die Getreideähre im Logo für ein Produkt, dessen Handel Pistor zwar gerne aufgenommen hätte, bei dem man jedoch auf Grund von Regulierungen nicht zum Zug kam.

Eine reelle Chance, im Getreidehandel dennoch ein Wort mitzureden, bot sich Pistor nach der Aufhebung des staatlichen Einfuhrmonopols für Futtergetreide. Die zunehmendviehzüchtenden Landwirte benötigten dieses in grossen Mengen. Da viele Bäcker in den ländlichen Gebieten auch einen Bauernhof führten, witterte die Pistor-Geschäftsleitung darin ein Geschäft. 1926 erhielt der junge und ambitionierte Pistor-Mitarbeiter Fritz Kopp die Prokura für die neu geschaffene Abteilung III, Futtermittel und Fuhrpark. Sogleich stürzte sich Kopp in die Aufgabe, organisierte ein Absatzgebiet in der Zentralschweiz und importierte Hafer, Mais und Futtermehl. Für die Transporte konnte der neu ange schaffte Pistor-Lastwagen eingesetzt werden. Ein Jahr später waren die Quantitäten bereits so hoch, dass nun der Umsatz mit Futtermitteln ein Siebtel des Pistor-Gesamtumsatzes ausmachte. Der Import von Futtermitteln war allerdings hoch spekulativ und konnte ebenso grosse Gewinne wie Verluste einbringen. Die Abnehmerschaft unter den Pistor-Mitgliedern war überdies zu klein, um eine grössere Rendite zu erzielen. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat sahen bald einmal ein, dass der Handel mit Futtermitteln die Möglichkeiten von Pistor überstieg und intern zu Spannungen führen musste. Als Präsident der Betriebs kommission entschied Josef Hug deshalb in Abstimmung mit dem Verwaltungsrat, den Futterhandel in ein selbständiges Aktienunternehmen, die «FUGA AG, Luzern» zu überführen. Diese nahm am 11. April 1928 die Geschäfte auf und existiert bis heute. Nach dem Wegfall der Futtermittel-Transporte wurde der Pistor-Lastwagen mitsamt Anhänger vermietet und schliesslich veräussert. Die Warenspedition auf der Strasse wurde komplett ausgelagert. Der Auftrag ging zum einen an die 1926 gegründete «SESA», die Schweizerische Express AG der SBB, und zum anderen an das private Transportgewerbe. Das Kapitel Getreide und Mehlhandel war für Pistor Ende der 1920er-Jahre vorderhand abgeschlossen.

Jahre des Korporatismus

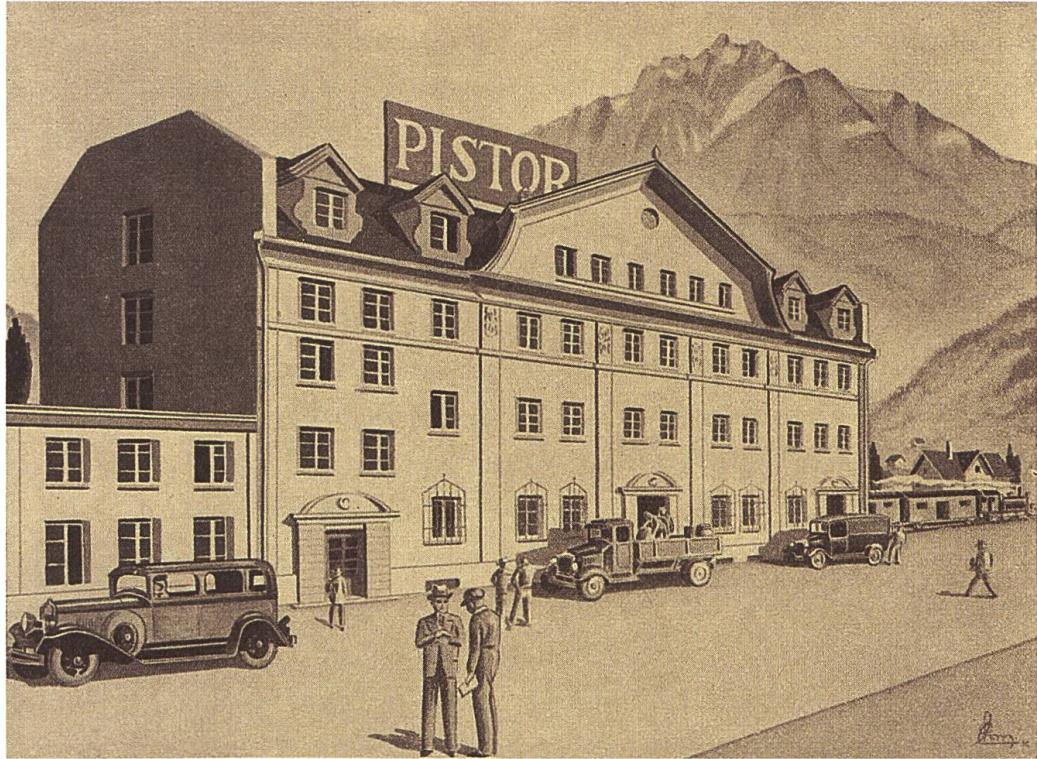
Der New Yorker Börsenkrach von 1929 erschütterte in den frühen 1930er-Jahren auch die Schweizer Volkswirtschaft. Die zaghafte Lockerung vieler Regulierungen und das Erstarken des freien Handels erhielten einen erneuten Rückschlag. Staat und Wirtschaft verflochten sich wieder enger, wie es eine Reihe dringlicher Bundesbeschlüsse dokumentierte, bis hin zum «Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Warenhäusern, Kaufhäusern, Einheitspreisgeschäften und Filialgeschäften» im Jahr 1933. In ganz Europa standen die Zeichen auf wirtschaftlicher Abschottung und aggressivem Nationalismus. Es war die Zeit der Geistigen Landesverteidigung, wie sie an der Landesausstellung 1939 in Zürich symbolhaft zum Ausdruck kam. Für Pistor waren die Jahre der Prosperität vorläufig vorbei. Die Mitarbeiterzahl stagnierte bei rund 30, der Umsatz stockte und fiel gar

wieder unter zehn Millionen Franken. Das Genossenschaftskapital erhöhte sich gegenüber den 1920er-Jahren nur geringfügig. Anfang der 1930er-Jahre verzeichneten Bäckereien in den Tourismusregionen und Industriezentren einen Umsatzrückgang von bis zu 20 Prozent. Der Preis für ein Kilo Ruchbrot sank 1934 auf 32 Rappen. Bäckereien, die vorwiegend vom Brotverkauf lebten, gerieten in massive Probleme, worauf Pistor teilweise mit einer Erstreckung der Zahlungsfristen reagierte. Um den Binnenmarkt zu schützen und die Steuereinnahmen zu verbessern, erhöhte der Bund vielfach die Zölle, was dem Rohstoffhandel schadete und die Bäckereien zusätzlich belastete.

Personell stand Pistor in den 1930er-Jahren unter neuer Führung. Joseph Schmid-Koch, der Pistor gegen etliche Widerstände zu einem schlagkräftigen Grosshandelsunternehmen ausgebaut hatte, war 1927 verstorben. Zu seinem Nachfolger wurde Jost Lütfolf aus Beromünster (LU) gewählt. Als bisheriger Leiter einer Konsumgenossenschaft war Lütfolf mit der Branche vertraut und fühlte sich in der Pistor-Genossenschaftskultur von Anfang an wohl. Seine Wohnung bezog Lütfolf an der Museggstrasse 15a, später an der Löwenstrasse 3. 1931 verstarb auch der Verwaltungsratspräsident von Pistor, Emil Dolder. Er hatte die ersten 15 Jahre der Einkaufsgenossenschaft durch sein vermittelndes, angenehmes Wesen geprägt und die gelegentlich hohen Wogen zwischen der Geschäftsleitung, dem Verwaltungsrat und den Mitgliedern zu glätten gewusst.

Experiment Eigenproduktion

Von den vielen Einschränkungen und Monopolen im Handelsverkehr getrieben und vielleicht auch durch den korporatistischen Zeitgeist der 1930er-Jahre beeinflusst, wagte sich die Pistor-Geschäftsleitung 1938 an ein grösseres Projekt der genossenschaftlichen Eigenproduktion – und stach damit in ein Wespennest. Die genossenschaftliche Fabrikation von Bedarfsartikeln für Bäcker und Konditoren war ja in den Pistor-Statuten als Option verankert worden. 1917 und 1924 gab es bereits Überlegungen, im Lagerhaus an der Güterstrasse eine Dörrobstanlage, respektive eine Zuckermühle, zu bauen. 1938 schliesslich nahm die Idee der Eigenproduktion mit dem geplanten Bau einer Presshefefabrik Gestalt an. Ziel war es, die Macht des Verbands Schweizerischer Presshefefabrikanten in Olten zu brechen und diesen für die Bäcker wichtigen Rohstoff preiswerter zu vermitteln. Nach intensiven Vorarbeiten des Pistor-Direktors Lütfolf stimmte eine grosse Mehrheit der Mitglieder den Plänen an einer ausserordentlichen Generalversammlung vom Januar 1939 zu. Dieser Beschluss brachte jedoch binnen kurzer Zeit Teile der Berner und Basler Bäckerschaft sowie die Hefefabrikanten auf die Barrikaden. Letztere drohten laut Lütfolf gar «mit einem Kampf aufs Messer und mit einem Einsatz von Millionensummen». Davon liessen sich die



Idealisierte Zeichnung des Pistor-Verwaltungs- und Magazingebäudes mit fiktivem Schild auf dem Dach, Werbebroschüre von 1930.

Pistor-Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat allerdings nicht beeindrucken. Unbeirrt verfolgten sie die Detailplanung für den Fabrikbau weiter. Doch bei allem Kampfgeist setzte sich bei Pistor die Meinung durch, dass ein Arrangement mit den Hefefabrikanten anzustreben sei, in der Hoffnung auf eine freiwillige Preissenkung und nicht zuletzt auch, weil die Bäckermeisterverbände mit Rückvergütungen des Hefekartells einen Teil ihrer Kosten bestritten. Nach weiteren Verhandlungen und Streitigkeiten durchkreuzte schliesslich die Weltpolitik die Pläne einer Presshefefabrik. Am 1. September 1939 überfielen die Hitler-Truppen Polen und die Schweizer Armee wurde mobilisiert. Erneut brach eine Zeit höchster Unsicherheit an. Unter diesen Umständen beschlossen die Pistor-Mitglieder auf Antrag des Verwaltungsrats: «Die Gültigkeit des Generalversammlungs-Beschlusses vom 19. Juni betr. Errichtung einer Presshefefabrik wird hiermit auf unbestimmte Zeit verlängert.» Dabei ist es bis heute geblieben.

25-Jahr-Jubiläum mitten im Krieg

Mitten im Krieg feierte Pistor sein 25-Jahr-Jubiläum mit einer Chronik, verfasst von Direktor Lütfolf, und einem Festakt, der am Montag, dem 24. Juni 1941, stattfand. Zwei Tage zuvor, am 22. Juni, hatte die deutsche Wehrmacht die Sowjetunion angegriffen. Dieser Feldzug sollte zum historischen Wendepunkt im Zweiten

Weltkrieg werden und den Untergang der nationalsozialistischen Herrschaft besiegen. Dem Krieg zum Trotz liessen es sich die Pistor-Verantwortlichen nicht nehmen, das Unternehmensjubiläum in einer feierlichen, den Umständen aber angepassten Form im grossen Saal des Kunthauses Luzern (heute KKL) zu begreifen. Hunderte von Bäckern leisteten mit ihren Frauen der Einladung Folge. Am Morgen stand für die Gäste und die zahlreichen Pressevertreter eine Besichtigung des Pistor-Verwaltungsgebäudes und Warenlagers an der Güterstrasse auf dem Programm. Geschmückt war der Bau mit einer grossen blauweissen Pistor-Fahne. Auf den späteren Nachmittag war die offizielle Feier angesetzt. Beim Orgelklang im vollbesetzten, mit reichlich Blumen geschmückten Festsaal öffnete sich der Bühnenvorhang und liess eine grossflächige Flagge mit dem blauen Pistor-Signet, umgeben von rotweissen Strahlen, erscheinen – ein farblich gelungenes Symbol für die Verwurzelung in Luzern und die schweizweite Ausstrahlung. Josef Hug-Schmid eröffnete in seiner Funktion als Präsident der Betriebskommission den Reigen der Festredner. Als besonderer Ehrengast war der Zürcher Regierungsrat Karl Hafner eingeladen. Dessen Verdienste um die Gründung von Pistor wurden nochmals speziell erwähnt und verdankt. Der Luzerner Stadtpräsident und Nationalrat Max Wey überbrachte die Grüsse und den Dank der Regierung. Er war im Thema Genossenschaft bereits bewandert, zumal er zwei Tage zuvor im gleichen Saal die Delegierten des konkurrierenden Verbandes schweizerischer Konsumvereine zu begrüssen hatte. Das Pistor-Jubiläum fand auch ein grosses Medienecho, von der Verbandszeitung bis zur NZZ, die sogar zweimal darüber berichtete. Im Jubiläumsjahr beschlossen die Pistor-Mitglieder auf Antrag des Verwaltungsrates, den Betrag von 50 000 Franken zur Errichtung und Dotierung eines Fonds für Ausbildungszwecke zu verwenden. Diese Stiftung wurde am 31. Dezember 1941 als «Pistor Fonds für berufliche Bildungszwecke im schweizerischen Bäcker- und Konditorgewerbe» im Handelsregister eingetragen. Sie unterstützte die Gründung einer höheren schweizerischen Ausbildungsstätte in Luzern, die 1945 als Fachschule Richemont eröffnet wurde und sich bis heute dort befindet. Luzern war somit auch bei der Ausbildung zum Zentrum der schweizerischen Bäcker- und Konditorbranche geworden.

Verheissungsvolle Zukunft

Über den Jubiläumsanlass hinaus konnte Pistor einer verheissungsvollen Zukunft entgegenblicken. Das Grosshandelsunternehmen wies nicht nur Jahr für Jahr solide Zahlen und ein nachhaltiges Wachstum aus, sondern es hatte in seiner bisherigen Existenz auch einiges richtig gemacht. Bei 2000 Mitgliedern war nun bereits jeder dritte Bäcker gleichzeitig Mitglied im Schweizerischen Bäckermeisterverband und Genossenschafter bei Pistor. Zum Vorteil gereichte es,

dass die Pistor-Geschäftsleitung von Anfang an auf ein organisches Wachstum abgezielt und deshalb die Kräfte nicht verzettelt hatte. Klug entschied man sich unter dem Aspekt knapper Ressourcen, den Vertragsverkehr mit den Lieferanten klar zu favorisieren. Dieser machte etwa 90 Prozent des Gesamtumsatzes von Pistor aus. Der Lagerverkehr blieb bescheiden und wurde nur insoweit ausgebaut, als es zur Erreichung des Genossenschaftszwecks nötig war. Das sparte Kosten und liess den Betrieb schlank und beweglich bleiben. Klug war auch der Entscheid, das eigene Warenlager nicht zu dezentralisieren, sondern dies, wo nötig, den Lieferanten zu überlassen. Somit drohte keine Überforderung durch personelle und logistische Probleme. Dass Pistor den einzigen Lastwagen 1927 wieder verkaufte und den noch bescheidenen Camion-Transportdienst auslagerte, mag aus heutiger Sicht amüsant klingen, war aber betriebswirtschaftlich durchaus sinnvoll. Glückhaft war die Tatsache, dass die seinerzeit durchaus verlockende Idee der genossenschaftlichen Eigenproduktion nicht zum Fliegen kam. Denn ein solches Engagement hätte bei Pistor vermutlich längerfristig zu divergierenden Interessen und Spannungen zwischen der Positionierung als Einkaufs- und als Produktionsgenossenschaft geführt und damit die unternehmerische Dynamik gelähmt. Als rückblickend vorteilhaft erwies sich auch, dass Pistor nicht mit Waren handelte oder handeln konnte, die politischen oder kartellrechtlichen Vereinbarungen unterworfen waren, wie Salz, Getreide, Mehl, Hefe oder die meisten Milchprodukte. Dies bewahrte das Unternehmen vor dem Abdriften in die Verbundspolitik und das politische Lobbying. Das anfänglich relativ eingeschränkte Pistor-Produktesortiment für Bäcker und Konditoren erleichterte zudem die Plan- und Steuerbarkeit des Einkaufs und versprach mit Vergrösserung der Mitgliederbasis eine gewisse Absatz- und Umsatzgarantie. Und schliesslich gereichte es Pistor zum Vorteil, die offizielle Einkaufsgenossenschaft des Schweizerischen Bäcker- und Konditorenmeisterverbands zu sein; auch wenn nicht alle Bäcker diesem Gedanken nachlebten und die Abdeckung bei den Betrieben in der Westschweiz erst 15 Prozent betrug. Der Bäckermeisterverband agierte gewissermassen als Sparringpartner von Pistor, liess aber der Genossenschaft die notwendige Unabhängigkeit zur unternehmerischen Entfaltung und stand auch finanziell in keiner direkten Abhängigkeit. Dafür waren und sind die bodenständigen Bäckermeister gewissermassen ein moralisches Gewissen im Hintergrund. Sie haben die Pistor-Geschäftsleitung bisweilen wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt, wenn diese unternehmerisch zu hoch hinaus wollte.



a

- a | Eröffnung der 25-Jahr-Jubiläumsfeier von Pistor im Kunsthaus Luzern, 1941. Auf der Bühne sind Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsführung sowie die Angestellten. Im Publikum: Bäckermeister und ihre Frauen.
- b | Im Gespräch: Regierungsrat Karl Hafner, Mitbegründer von Pistor, und Maria Kottmann, Prokuristin und langjährige Mitarbeiterin.
- c | Pistor-Jubiläum in Luzern: Direktor Jost Lütfolf (links) mit Verwaltungsrat Fritz Schaich, Bäckermeister aus Brugg, 1941.



b



c



II

DIE SCHWEIZ – EIN LAND DER GENOSSENSCHAFTEN

Um 1900 war rund die Hälfte aller schweizerischen Genossenschaften in der Landwirtschaft beheimatet, im Bild: Bauer bei der Getreideernte.

Wie kaum ein anderes Land verfügt die Schweiz über eine starke genossenschaftliche Verwurzelung. Genossenschaften sind erklärtermassen demokratisch organisierte Selbsthilfeorganisationen mit einem politischen oder wirtschaftlichen Zweck. Sie haben sich besonders gut in Gesellschaften mit einer jahrhundertealten Freiheitstradition entwickeln können, so etwa in Grossbritannien, den skandinavischen Staaten oder in der Schweiz. Hierzulande haben Dorf- und Alpgenossenschaften von jeher gemeinsam Weiden, Flüsse und Wälder benutzt, Obstkulturen bewirtschaftet, Vieh gehütet sowie Butter und Käse hergestellt. Im Herzen von Europa gelegen, hat sich die kleinräumige Schweiz als ein Bund souveräner Orte herausgebildet, als eine Eidgenossenschaft, wie es auch im Artikel 1 der Bundesverfassung heisst. Innerschweizer Landsgemeindeorte mit genossenschaftlich-demokratischer Verfassung und Stadtgemeinden mit patrizischer oder zünftischer Ordnung schlossen sich im Mittelalter zu einem engen militärischen Bündnissystem gegen fremde Herrschaftsansprüche zusammen. Daraus entstand zunächst ein Staatenbund und im 19. Jahrhundert dann der Bundesstaat.

Die gemeinsame Verteidigungshaltung gegen äussere Gegner und die föderalistische Vielfalt im Inneren haben ihren Niederschlag in einer spezifisch eidgenössischen Streit- und Diskussionskultur gefunden. Diese ist insgesamt von kollektiver Verträglichkeit, Mässigung und Solidarität durchtränkt. Genossenschaften in der Schweiz können sich also auf eine bis ins Mittelalter zurückreichende Überlieferung berufen. Doch es gibt eine zweite, jüngere Genossenschaftstradition, welche dem individualistischen, fortschrittsbezogenen Denken der Neuzeit entspringt: Im 19. Jahrhundert schwachte die Industrialisierungswelle von West- nach Osteuropa und stellte die bisherige wirtschaftliche Ordnung von Handel, Produktion, Absatz und Preisbildung auf den Kopf. Die Schaffung der liberalen Handels- und Gewerbefreiheit bot neue Erwerbsmöglichkeiten und Chancen auf soziale Aufstiege. Gleichzeitig wuchs mit zunehmender Landflucht in den Städten eine arme Arbeiterschicht heran. Die Industrialisierung und die Verstädterung brachten traditionelle Wirtschaftszweige wie die Landwirtschaft und das Handwerk unter Druck. Innerhalb der Arbeiter-, Bauern- und Handwerkerschaft vermochte deshalb die Genossenschaftsidee der wirtschaftlichen Selbsthilfe besonders gut aufzukeimen.

Pionierland Grossbritannien

Ab 1830 formierte sich in vielen europäischen Industrienationen eine Genossenschaftsbewegung, die ihre stärkste Stosskraft im Zeitraum von 1880 bis 1930 entwickelte. Als Pionierländer des modernen Genossenschaftswesens gelten England und Frankreich. Während in Frankreich die sozialistische Idee der Arbeiter-Produktionsgenossenschaften besonderen Anklang fand, gilt England



Feier zum Jubiläum der Genossenschaftsbewegung in der Tonhalle Zürich, 100 Jahre nach Gründung der englischen «Gesellschaft der redlichen Pioniere von Rochdale», 1944.

als Wiege der Konsumgenossenschaften. 1844 gründete eine Gruppe von Webern die «Gesellschaft der redlichen Pioniere von Rochdale». Sie gilt als Markstein der Genossenschaftsbewegung im Konsumgüterbereich. Einer ihrer Väter war der Sozialreformer und Unternehmer Robert Owen aus Wales. Seine Absicht war es, die existenzielle Not der Arbeiterschaft mittels Produktions-, Konsum- und Siedlungsgenossenschaften zu bekämpfen. So wollte er die negativen Auswüchse des frühen Industriekapitalismus eindämmen. Als Keimzelle des sozialen Reformprogramms war der Konsumladen gedacht. Sein Zweck sollte darin bestehen, den Lebensstandard der Arbeiter durch den gemeinsamen Wareneinkauf und den Vertrieb an die Mitglieder zu heben. Das englische Konsumvereinsmodell erlangte eine gesamteuropäische Ausstrahlung und Vorbildfunktion. Die wesentlichen Grundsätze solcher Einkaufs- und Konsumgenossenschaften gelten bis heute: eine offene Mitgliedschaft, demokratische Verwaltung und Mehrheitsentscheid, finanzielle Rückvergütung im Verhältnis zu den Einkäufen, eine beschränkte Kapitalverzinsung, Barzahlung, politische und konfessionelle Neutralität sowie die Förderung der gemeinsamen Fortbildung der Mitglieder.

Pragmatische Schweizer

Im Gegensatz zu Frankreich, Deutschland oder der ehemaligen Sowjetunion war das Genossenschaftswesen in der Schweiz weniger mit Theorie und sozialen Reformideen überfrachtet, sondern mehr auf den konkreten praktischen Nutzen ausgerichtet und gesellschaftlich breit verankert. Die Schweiz erlebte im späten 19. Jahrhundert eine eigentliche genossenschaftliche Gründungswelle, vorwiegend im Landwirtschafts- und Konsumgüterbereich. Ein unmittelbarer Grund war das schweizerische Obligationenrecht von 1881, das die Genossenschaft erstmals rechtlich definierte, die Organe und das Mitgliederprozedere bestimmte und insbesondere die Frage der Haftung im Falle von Schulden oder eines Konkurses klärte. Damals wie heute braucht es mindestens sieben Gründungsmitglieder, Statuten und den Eintrag ins Handelsregister, um als Genossenschaft rechtsfähig zu sein. Dieses relativ einfache Gründungsprozedere, der geringe Kapitalaufwand und die demokratische Organisation begünstigten im späten 19. Jahrhundert eine rasche Zunahme genossenschaftlicher Zusammenschlüsse. Die tieferen Ursachen dafür lagen jedoch in den Auswirkungen der Freihandelsära nach der Bundesstaatsgründung von 1848. Mit der Schaffung eines einheitlichen, deregulierten Binnenmarktes dynamisierte sich die Wirtschaft innerhalb kurzer Zeit. Der rasch steigende gesellschaftliche Wohlstand potenzierte die Bedürfnisse nach mehr städtischer Infrastruktur, nach Mobilität, Rohstoffen und Konsumgütern. Neue technisch-wissenschaftliche Erfindungen ließen kapitalintensive Wirtschaftszweige wie die chemische Industrie und die Elektroindustrie entstehen. Auf dem Boden der traditionell agrarisch und kleingewerblich strukturierten schweizerischen Volkswirtschaft wuchsen grössere, aktienbasierte Industrie- und Dienstleistungsbetriebe wie Banken und Versicherungen empor. All dies beschleunigte in Kombination mit dem Ausbau des Eisenbahnnetzes und der Nachrichtentechnik das Wirtschaftswachstum massiv. Es führte zu einer historisch noch nie dagewesenen Kapitalakkumulation, einem breiten Volkswohlstand und einem raschen Bevölkerungswachstum von rund 2.4 Millionen Einwohnern im Jahr 1850 auf 3.8 Millionen im Jahr 1910. Die Schweiz entwickelte sich vom Auswanderungs- zum Einwanderungsland.

In dieser industrielldynamischen Sturm- und Drangphase verschärften sich aber auch die Gegensätze zwischen den sozialen Gruppen. In der Folge begannen sich ab 1870 die politischen und wirtschaftlichen Interessen entlang der Scheidelinien von Binnenmarkt und Exportmarkt, Gross- und Kleinunternehmen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern sowie den Konfessionen klarer herauszubilden und zu organisieren. Dies geschah einerseits in Form einer stärkeren Politisierung der Bevölkerung durch Ausbau der Volksrechte und andererseits mittels Gründung von Parteien, Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften

und Genossenschaften. Letztere erlebten gar ihre Hochblüte. Zwischen 1880 und 1910 verzweigten sich in der Schweiz die Zahl der Genossenschaften von rund 370 auf über 7000. Im Vergleich dazu vermehrten sich die Aktiengesellschaften von etwa 1500 auf rund 11 500 und die zahlenmäßig dominierenden Einzelfirmen von rund 24 000 auf 36 000. In den folgenden beiden Jahrzehnten erhöhte sich die Genossenschaftszahl noch einmal auf rund 12 000 und erreichte einen Spitzenwert. Der Bundesrat sprach 1947 gar von der Schweiz als eines der genossenschaftsreichsten Länder der Welt.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war rund die Hälfte aller schweizerischen Genossenschaften in der Landwirtschaft beheimatet. Mit solchen Zusammenschlüssen reagierten die Bauern auf den massiven Strukturwandel, verursacht durch die Industrialisierung und den Import von günstigem Getreide aus Osteuropa und den USA. Viele Bauern liessen den traditionellen Anbau von Brotgetreide liegen und stellten auf die finanziell lukrativere Fleisch- und Milchproduktion um sowie auf den Anbau von Futtergetreide. Derweil musste immer mehr Getreide importiert werden. Angesichts der mächtigen ausländischen Konkurrenz und mangels staatlicher Unterstützung versuchten die Landwirte, ihre Existenz durch Gründung genossenschaftlicher Selbsthilfeorganisationen besser abzusichern. Der erste landwirtschaftliche Genossenschaftsverband der Schweiz war der 1886 gegründete «Verband ostschiizerischer landwirtschaftlicher Genossenschaften» (Volg), heute Teil von Fenaco. Volg stieg mit dem Vertrieb von Kolonialwaren auch ins Konsumgeschäft ein. 1911 gründeten lokale landwirtschaftliche Genossenschaften den bis heute eigenständig gebliebenen «Landwirtschaftlichen Genossenschaftsverband Schaffhausen» (GVS), der u.a. zu einem führenden Landmaschinenhändler aufgestiegen ist.

Steigender Einfluss der Konsumvereine

Ausserhalb der Landwirtschaft entstanden Genossenschaften in der Schweiz vor allem im Gross- und Einzelhandel, in der Krankenkassen- und Versicherungsbranche, im Sparkassen- und Kreditwesen sowie im Wohnungsbau. Zur wohl kräftigsten Stimme innerhalb der Genossenschaftsbewegung wurden die Konsumvereine. Vom englischen Beispiel beeinflusst, engagierten sich ihre Protagonisten in Industrieregionen für eine effiziente und preiswerte Verteilung von Alltagsgütern an Arbeiter und später auch an Angestellte. Der 1851 gegründete Konsumverein Zürich war der erste erfolgreiche dieser Art und zählt zu den frühesten solcher Organisationen in Europa. Die Konsumvereine verfolgten mit dem Vertrieb von Lebensmitteln auch einen pädagogischen Zweck: In den Läden war das Anschreiben, also der Einkauf auf Kredit, nicht mehr üblich. Die Mitglieder zahlten bar zu Tagespreisen, verbunden mit einer periodischen Rückerstat-



Landw. Genossenschaftsverband des Kantons Schaffhausen

Briefkopf des Landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbands Schaffhausen, GVS, 1920er-Jahre.

tung nach Kaufanteil. So trugen die Konsumgenossenschaften indirekt dazu bei, die Käuferschaft aus dem Arbeitermilieu an ein professionelles Kundenverhalten zu gewöhnen. Mit der Gründung des «Verbands schweizerischer Konsumvereine» (VSK) in Olten im Jahr 1890 (1969 in Coop Schweiz umgewandelt) wurden die Kräfte der Konsumgenossenschaften weiter gebündelt. Weil die prosperierenden Konsumvereine mit ihrem Filialnetz zugleich als Grosseinkäufer, als Verkäufer und bei Backwaren auch als Produzenten auftraten, setzten sie die selbständigen Lebensmittelgrossisten, den Einzelhandel, die Bäcker und die Fabrikanten gleichermaßen unter psychologischen Druck und Zugzwang.

Für weitere Unruhe im Konsumgüterbereich sorgten die landwirtschaftlichen Genossenschaften, die dazu übergingen, ihre Erzeugnisse in eigenen Läden zu vermarkten. Und um die Wende zum 20. Jahrhundert tauchten in den grösseren Städten der Schweiz die Warenhäuser auf. Sie entsprachen den gewandelten Einkaufsbedürfnissen einer sich mondän gebenden städtischen Oberschicht. Das Produktesortiment war vielfältig, eher luxuriös und vornehmlich auf die Wünsche der Damenwelt zugeschnitten. Mit dem erhöhten Warenumschlag und den Fixpreisen konkurrenierten die Warenhäuser nicht nur die traditionellen Warenmärkte in den Städten, sondern auch die vielen kleinen Gemischtwarenläden. Als Entgegnung auf solche Neuerungen und Verschiebungen im Konsumgüterbereich formierten sich weitere Verbände und Einkaufsvereinigungen des Einzelhandels. Weil sich viele Lebensmittel zum Stapeln in Lagern eigneten, erlangten hierzulande Einkaufsgenossenschaften der Lebensmittelbranche eine starke Stellung und gehören zu den ältesten und bedeutendsten Organisationen dieser Art. Als erste Einkaufsgesellschaft des schweizerischen Detailhandels gilt die 1884 gegründete «Schweizerische Handelsgesellschaft, Zürich-Oerlikon». Zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstanden als Gegenbewegung zu den Konsumvereinen weitere einflussreiche genossenschaftliche Zusammenschlüsse des Detailhandels wie die «Usego», gegründet 1907 in Luzern, die «Liga», gegründet 1907 in Basel, und die «Kolonial-E.G.», gegründet 1911 in Bern.

Im rauen Wind des Wettbewerbs

Von all diesen Veränderungen im Gross- und Einzelhandel blieb auch das Bäckereihandwerk nicht verschont. In den mittelalterlichen Städten entstanden, war es ein angesehenes, «ehrsames», in Zünften organisiertes und reguliertes Gewerbe und blieb bis weit ins 19. Jahrhundert durch Privilegien geschützt. Mit der verfassungsmässigen Verankerung der Niederlassungs- sowie der Handels- und Gewerbefreiheit wurden die Bäcker aber spätestens ab den 1870er-Jahren in die unternehmerische Freiheit entlassen. Etliche ergriffen diese Chance, zumal die städtische Bevölkerung kontinuierlich wuchs und sich an zentralen Lagen reichlich zahlungskräftige Kundschaft mit verfeinerten Wünschen oder Grossabnehmer wie Hotels, Gaststätten und Detailhändler finden liessen. Weil nun prinzipiell jeder den Bäckerberuf ausüben konnte, belebte sich auch der Wettbewerb in den Stadtquartieren und selbst in den Dörfern. Im zürcherischen Bäretswil mit seinen damals 2600 Einwohnern zählte man in den 1890er-Jahren zwölf Bäckereien. Weil auch die Anstellung von Lehrlingen und Gesellen nicht mehr beschränkt war, konnten die Bäckereien an Grösse zulegen und Filialen gründen. In Basel entstanden Grossbäckereien wie die Brotfabrik, die Firma Singer oder die Genossenschaftsbäckerei des Konsumvereins. Je intensiver die Konkurrenz unter den Bäckereien wurde, umso mehr regten sich aber Klagen über unlautere Konkurrenz, Pfuschertum und Preisdrückerei.

Um die starke Exportwirtschaft nicht zu beengen, hielt sich der Staat mit dem Erlass von Schutzbestimmungen für Handwerk und Gewerbe vorerst zurück und vertraute auf die Mittel der gesellschaftlichen Selbstorganisation und der für rechtens gehaltenen Preisabsprachen unter den Anbietern. So begannen sich auch die Bäcker überall in Berufsorganisationen zu vereinen. Als älteste unter ihnen gilt der stadtzürcherische Bäckermeisterverein aus dem Jahr 1872. In der Stadt Basel, wo sich zünftische Vorrechte für die Bäckerschaft noch bis in die 1870er-Jahre halten konnten, wurde der Wegfall überkommener Privilegien als besonders schmerzlich empfunden. Im kleinräumigen Basel prallten die Interessen von Handwerk, Handel und aufstrebender Industrie unmittelbar aufeinander. Es war kein Zufall, dass der «Schweizerische Bäcker- und Konditoren-Verband» am 13. September 1885 in Basel aus der Taufe gehoben und mit der Annahme der Statuten vom 4. Mai 1886 in Olten auch formell konstituiert wurde. Massgeblicher Initiant war der rührige Basler Unternehmer Emil Beutel, Inhaber eines Geschäfts für Presshefe und Bäckereiartikel. In der von ihm 1884 lancierten «Fachzeitung für das Schweizerische Bäcker- und Conditor-Gewerbe» schrieb Beutel von einem «Krieg gegen die Bäcker», klagte über zu tiefe Brotpreise, ungesunde Konkurrenz und zahlungsunfähige Kunden, vor allem unter der Arbeiterschaft der chemischen Fabriken. Beutel beliess es aber nicht bei

publizistischen Aufrufen, sondern organisierte auch 1885 in Basel die schweizweit erste Fachausstellung von Erzeugnissen, Bedarfsartikeln und Maschinen des Bäcker- und Konditorgewerbes. Dies war eine frühe Art gewerblicher Leistungsschau, um den fachlichen Austausch unter den Bäckern und Konditoren zu intensivieren und den Respekt des Publikums vor der handwerklichen Arbeit zu gewinnen.

Neuer Bäckermeisterverband: schnell erfolgreich

Im Rahmen dieses vielbeachteten und gut besuchten Anlasses fand die konstituierende Sitzung des «Schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbands» statt. 87 Mitglieder erklärten ihren Beitritt, zahlten einen Jahresbeitrag von einem Franken und verpflichteten sich, das offizielle Fachorgan von Emil Beutel für sechs Franken pro Jahr zu abonnieren. 25 Jahre später zählte der Verband bereits über 3000 Mitglieder in fast 100 Sektionen, was einem ungefähren Anteil von 40 Prozent aller Bäckereien und Konditoreien in der Schweiz entsprach. Die reinen Konditoren, deren Zahl sich um mehrere Hundert bewegt haben dürfte, und die sich standesgemäß etwas von den Bäckern abheben wollten, hatten sich 1889 in Zürich im «Schweizerischen Konditoren-Verband» zusammengeschlossen. Gesamtschweizerisch zählte man vor 1914 mehr als 8000 Bäckereien und Konditoreien, die rund 22 500 Personen beschäftigten. Es handelte sich also grösstenteils um Kleinbetriebe mit einem bis fünf Beschäftigten. Der neue Bäckermeisterverband baute lokale Sektionen auf, warb Mitglieder an und kämpfte gegen die Forderung der Müllerschaft nach höheren Mehlzöllen. Ausserdem nahm er Einfluss auf die Ausgestaltung des Lebensmittel- und Arbeitsrechts auf Bundesebene. Das Beobachten und Festlegen des Brotpreises sowie weitere Verhandlungen über Regulierungen und Preisabstimmungen mit den inländischen Produzenten und Lieferanten von Mehl und Hefe überliess der Verband vorderhand den jeweiligen kantonalen Sektionen.

Parallel zur Verbandsbildung tauchte 1886 in Basler Bäcker- und Konditorenkreisen erstmals die Idee auf, den Wareneinkauf gemeinsam zu bestreiten. Für die Branche boten sich Einkaufsvereinigungen eigentlich geradezu an, denn alles, was beim Einkauf gespart werden konnte, hatte man im Voraus verdient. Der Kostenanteil der Rohstoffe lag bei den Bäckern und Konditoren höher als bei anderen gewerblichen Weiterverarbeitern. Zudem war der Bedarf an Grundzutaten in der Bäckerbranche relativ ähnlich und konstant. Einen Gewinn erzielen konnte der Bäcker entweder durch Steigerung der Produktion, höhere Preise oder durch Einsparungen beim Einkauf. Beim Brotpreis bestand jedoch kaum Spielraum, weil dieser ja festgelegt war und wegen der tiefen Getreidepreise in den 1890er-Jahren gar unter 40 Rappen pro Kilo sank.



TELEPHON N° 23.351 · TELEGRAMME: PISTOR
BENTLEY'S CODE
KORRESPONDENZ: PISTOR, POSTFACH, LUZERN

PISTOR

EINKAUFSGENOSSENSCHAFT
DES SCHWEIZ. BÄCKER- & KONDITOREN-
VERBANDES

LUZERN

2. Dezember 1937.

Herrn

Albert Attenhofer,
Bäckerei,

Thusis.

Abteilung II.

Wir beeilen uns, Ihnen mitzuteilen, dass unsere Betriebskommission beschlossen hat, Sie auf Grund Ihres Gesuches als Mitglied aufzunehmen. Bezuglich Ihrer Anteilscheine verweisen wir auf das beiliegende Memorandum. Beigeschlossen übermachen wir Ihnen ferner verschiedene Drucksachen, wozu wir uns wie folgt aussern:

Liste der Vertragslieferanten: Jeder Genossenschafter sollte es sich zur Pflicht machen, bei seinen Einkäufen möglichst ausschliesslich die Vertragslieferanten der PISTOR zu berücksichtigen. Beachten Sie die Weisungen auf Seite 32 der Lieferantenliste.

Preisliste: Drei bis vier Mal im Jahr kommt eine Preisliste über diejenigen Waren heraus, welche von der PISTOR ab eigenem Lager erhältlich sind. Zwischenhinein werden die neuen Preise für wichtigere Artikel durch Sonder-Offerten bekanntgegeben. Unsere drei Vertreter bereisen die ganze Schweiz so rationell als möglich. Genau wie bei den Vertragslieferanten ist es auch bei unserem eigenen Warenhaus ganz selbstverständlich, dass die Mitglieder in weitestgehendem Masse die PISTOR berücksichtigen. Je straffer die Bezugstreue, desto grösser unsererseits Macht und Erfolg und in Verbindung damit die Vorteile, welche zu bieten wir in die Lage kommen.

Einzahlungsschein: Sämtliche Zahlungen, für Bezüge von unsren Vertragslieferanten und ab unserem Lager, sind ausschliesslich an die PISTOR zu machen. Zur Erstellung von Bordereaux zu den Zahlungen haben wir extra Durchschreibebücher anfertigen lassen, die wir zum Preise von Fr. 3.50 per Buch abgegeben. - Mehrere Fakturen, z. B. einer Woche oder eines halben oder ganzen Monates, sind jeweilen in eine einzige Zahlung zusammenzufassen mit beigefügtem Detail auf dem Coupon, oder mit separater Aufstellung.

Erklärung: Das beiliegende Erklärungsformular wollen Sie unterschreiben und umgehend retournieren.

Stempel: Den Ihnen separat zugehenden Stempel wollen Sie vor allem sämtlichen Bestellungen an die Vertragslieferanten aufdrücken, damit die Verrechnung durch die PISTOR erfolgt und Sie der Vorzugskonditionen und der Rückvergütung teilhaftig werden.

Für die Meldung von Fällen, wo Vertragslieferanten direkt fakturieren, oder wo eine Firma oder deren Vertreter vorgibt, PISTOR-Lieferant zu sein, ohne dass dies der Fall ist, sind wir sehr dankbar.

Wir hoffen, in Ihnen ein treues Mitglied gewonnen zu haben und werden unsererseits alles daran setzen, um das gegenseitige Verhältnis recht angenehm zu gestalten.

Mit vorzüglicher Hochachtung:

PISTOR
Einkaufsgenossenschaft des Schweiz.
Bäcker- und Konditoren-Verbandes

Beilagen:

Stempel (separat).

Die Aufnahme eines Bäckermeisters in die Einkaufsgenossenschaft Pistor erfolgte durch die Betriebskommission. Hier ein Schreiben von 1937.

Einkauf als wichtigster Kostenblock

Gegenwärtig macht der Rohstoffanteil beim Endprodukt Brot nur noch etwa 17 Prozent der Gesamtkosten aus. Dafür bewegen sich die Personalausgaben bei Produktion und Verkauf gegen 50 Prozent. Früher war dieses Verhältnis anders. Gemäss aktuellen Schätzungen gibt der durchschnittliche Schweizer Haushalt noch rund sieben Prozent seines Budgets für Nahrungsmittel aus. Vor hundert Jahren war es zwischen fünf- und sechsmal mehr. Ausserdem schlügen die Personalausgaben seinerzeit kaum zu Buche, da die meisten Bäckereien Familienbetriebe waren und der tägliche harte Einsatz der Kinder und vor allem der Meistersfrau in der Administration und beim Verkauf nicht entlohnt wurde. Auch die bescheidenen Gesellenlöhne und die Trinkgelder für die «Auslieferbuben» fielen kaum ins Gewicht. Es lässt sich deshalb vermuten, dass die Einkaufskosten mindestens die Hälfte der Gesamtkosten ausmachten. Mit einem geschickten Einkauf der Rohstoffe liess sich also vor hundert Jahren erheblich Geld sparen.

Von einer Einkaufsgenossenschaft wollten die meisten Bäcker anfänglich jedoch wenig wissen. Bäckereien auf dem Land verkehrten zumeist mit festen Lieferanten, bei denen sie oft auch «in der Kreide standen». In den Städten mit dem vielfältigeren Angebot an Waren und Händlern deckten sich die Bäcker und Konditoren auch dort ein, wo sie eine gute Qualität zum besten Preis vermuteten. Solange sich der selbständige Lebensmittel-Grosshandel, die Fabrikanten und die grossen und kleinen Detailhändler noch nicht massiv in die Quere kamen und unter den Mehl- und Backhefeproduzenten noch einigermassen der Wettbewerb spielte, befanden sich die Bäckereien beim Einkauf ihrer Zutaten in einer vorteilhaften Lage. Genossenschaftliche Zusammenschlüsse machten daher kaum Sinn. Je mehr sich aber Grossbetriebe des Lebensmittel-Einzelhandels, wie die Konsumvereine, und Einkaufsgenossenschaften des Detailhandels, wie die Usego, in den Warenhandel und in die Produktion einschalteten, desto mehr gingen die Fabrikanten zu Preisabsprachen und einem nach Umsatz gestaffelten Rabattsystem über. Auch die vielen selbständigen Grossisten gerieten angesichts der sich abzeichnenden Konzentration im Lebensmittelhandel in Unruhe, begannen punktuell selbst Läden zu finanzieren oder Preisnachlässe für grössere Bestellmengen zu gewähren. Hinzu kam, dass sich die Rohstoffproduzenten und -lieferanten von Salz, Mehl, Hefe, Fett, Schokolade, Kohle oder auch von Zubehör wie Papier zunehmend in Kartellen zusammenschlossen, um die ausländische Konkurrenz abzuwehren und den Wettbewerb im Innern zu begrenzen. Auch Bäcker und Konditoren waren daran interessiert, Preisunterbietungen in den eigenen Reihen einen Riegel vorzuschieben. Dabei nahmen sie speziell die Müllerschaft in die Pflicht, um Belieferungsboykotte von Mehl an sogenannte Preispfuscher unter den Bäckern androhen zu können. Die Bäcker

waren deshalb an der fortschreitenden Kartellierung der Müller nicht ganz unbeteiligt, stiessen sich jedoch gleichzeitig an deren zunehmender Verhandlungsmacht. Die Bäcker durften allerdings die Müller nicht übermäßig durch Mehleinkäufe bei «wilden» oder bei ausländischen Produzenten reizen. Sonst hätte punktuell die Gefahr bestanden, dass die Müller die naheliegende Idee des eigenen Brotbackens konkretisierten.

Spielraum wird immer enger

In dieser komplexen Vermischung von Interessen unterschiedlicher Akteure verengten sich die Spielräume, individuell günstig Bäckereizutaten zu beschaffen, schrittweise. Die Mitgliedschaft im Bäckermeisterverband, respektive den kantonalen und lokalen Sektionen, wurde immer bedeutsamer. Mit der Verlagerung der Verhandlungen über den Kauf von Rohstoffen wie Mehl, Hefe, Fett und Kohle in die Bäckermeister-Verbände war jedoch eine andere existenzielle Gefahr nicht gebannt, diejenige durch die Konsumvereinsbewegung. Deren mustergültige Einkaufszentrale mit einem Umsatz von bereits 21 Millionen Franken im Jahr 1909 hielt den Bäckern und Konditoren vor Augen, dass sich der gemeinsame Einkauf lohnte, vor allem von Bedarfsartikeln, die noch keiner preislichen Regulierung unterlagen. Dazu zählten Importwaren wie Nüsse, Dörrfrüchte, Früchtekonserven, Öle und Wein. Auch bei den Eiern gab es eine Vielzahl von lokalen, regionalen und ausländischen Anbietern. Der gemeinsame Wareneinkauf gewann weiter an Attraktivität, als städtische Bäckereien und Konditoreien in der guten Konjunkturphase um die Wende zum 20. Jahrhundert kleine Cafés oder Weinstuben eröffneten. Bei den Landbäckereien war es schon länger gebräuchlich gewesen, ein kleines Sortiment an Gemischtwaren anzubieten.

Nach zaghaften Anfängen wurde im Jahr 1897 in der «Schweizerischen Bäcker- und Konditor-Zeitung» erstmals der gemeinschaftliche Wareneinkauf erörtert. Fünf Jahre später, im Jahr 1902, stand er dann auf der Traktandenliste des zentralen Verbandstags in Baden, wurde aber als nicht vordringlich erachtet. 1906 beantragte die Bäckermeister-Sektion Rorschach die Schaffung einer Zentralstelle für den Einkauf von Bedarfsartikeln wie Eier, Mandeln, Haselnüsse, Honig und Schokolade. Schliesslich beschlossen die Delegierten des Schweizerischen Bäckermeisterverbands am Verbandstag in St. Gallen von 1907, dass die lokalen Einkaufsgenossenschaften gefördert werden sollen. Ebenfalls geplant war die Gründung einer zentralen Einkaufsstelle, sobald sich die lokalen Organisationen gut entwickelt hätten. Das Fundament für die Gründung von Pistor war also gelegt.



III

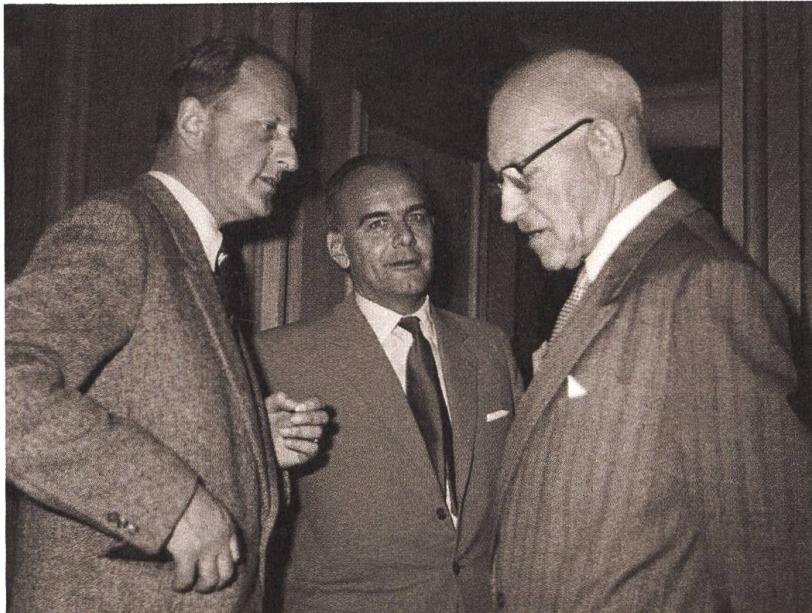
STÜRMISCHES WACHSTUM IN ZEITEN DER HOCHKONJUNKTUR *(1946–1977)*

Pistor-Mitarbeiterinnen in
der Debitorenbuchhaltung,
1962.

Am Dienstagabend des 8. Mai 1945 läuteten überall in der Schweiz die Kirchenglocken und verkündeten das Ende des Zweiten Weltkriegs. Viele Millionen Menschen hatten im Krieg ihr Leben verloren, Deutschland lag in Schutt und Asche. Über die Radio-Landessender Beromünster, Sottens und Monte Ceneri hielten die Bundesräte von Steiger, Petitpierre und Celio Ansprachen an das Schweizervolk. Doch bei aller Erleichterung und Freude über den Frieden herrschten vielfach Skepsis und Pessimismus vor. Obschon die Schweiz von kriegerischer Zerstörung verschont geblieben war, steckte die Erinnerung an Not und Entbehrung den Menschen noch tief in den Knochen. Die Furcht vor einem erneuten wirtschaftlichen Rückschlag, vor Arbeitslosigkeit und einer unsicheren Zukunft war weit verbreitet und hemmte auch die Innovations- und Expansionslust vieler Unternehmen. Doch um die Mitte der 1950er-Jahre wandelte sich die Stimmung. Die Siegernation USA wurde auch im Bereich der Kultur tonangebend. Der «American Way of Life» hielt in der Schweiz Einzug.

Obschon Pistor-Direktor Jost Lütolf mit der beginnenden Hochkonjunktur Mühe bekundete und den Hang zum sorgenlosen Geldausgeben anprangerte, erkannte er die Zeichen der Zeit. Sie standen auf Massenproduktion von Gebrauchs- und Markenartikeln, auf neue Formen des Konsums und auf individuelle Mobilität. Bauern und Industriearbeiter wichen allmählich den Büroangestellten, das Zeitalter der Dienstleistungsgesellschaft brach an. Relativ früh, im Jahr 1948, stellte Lütolf die Weichen für eine effizientere, dem Stand der Technik entsprechende Buchhaltung. Um den administrativen Aufwand der mittlerweile 3000 Pistor-Mitglieder zu bewältigen, liess er fünf elektrische «National»-Buchungsmaschinen anschaffen. Bis dahin war das gesamte Rechnungswesen von Hand in grossen, schweren Büchern geführt worden. Passierte bei der monatlichen Bilanz nur der geringste Fehler, hiess es für die Angestellten, diesen in tagelanger Kleinarbeit zu suchen, selbst abends und am Wochenende. «Maschinen zum Rechnen durften wir lange nicht benützen», erinnerte sich die ehemalige Pistor-Mitarbeiterin Josy Ulrich. «Wir mussten alles im Kopf rechnen.»

Mit dem Wechsel zur mechanischen Datenerfassung schuf Lütolf die Voraussetzung für eine präzisere statistische Auswertung und damit für eine modernere Geschäftsführung. Die Prokuristin Maria Kottmann, die 1916 bei Pistor als Bürofräulein eingetreten war und 43 Jahre im Unternehmen bleiben sollte, erzählte anlässlich ihrer Pensionierung über die Anfänge der Datenverarbeitung: «Die Kontoauszüge entfachten einen richtigen Feldzug gegen die neue Art der Saldo-Meldung. Man wollte die bisherigen nun plötzlich beliebten Saldo-Zettel wieder erhalten. Man drohte, in plötzlich erwachsener Feindschaft, mit Kündigung, wenn noch ein zweiter derartiger Auszug ins Haus käme, ein Auszug, der keinen Text enthalte, sondern nur überflüssige Zahlen. Das Telefon schrillte fortwährend ob den Anrufen der Erbosten.» In der Not rief Maria Kottmann



Hans Schneeberger (neuer Pistor-Direktor, links), Paul Hug (Verwaltungsrat) und Jost Lütolf (vormaliger Direktor, rechts), 1958.

einige besonders aufgebrachte Mitglieder am Abend persönlich an. Auf diese Weise konnte sie die Situation entschärfen und Vertrauen für das neue Buchhaltungssystem schaffen.

Fester Blick aufs Marktgeschehen

«Bhüet Di Gott liebi Pistor, bhüet Di Gott und halt Di flott!», mit diesen Worten übergab Pistor-Direktor Jost Lütolf im Jahr 1958 den Stab an seinen Nachfolger Hans Schneeberger-Ulrich. Lütolf hatte seit 31 Jahren für Pistor gearbeitet und das Unternehmen mit geschickter Hand durch Krisen, Kriege und Rationierung geführt. Ihm zur Seite hatte viele Jahre lang Josef Hug gestanden, der sich als Leiter der Betriebskommission 1948 zurückgezogen und diese Aufgabe seinem Sohn Paul Hug-Brun übertragen hatte. Lütolf war ein Direktor alter Schule gewesen, stets distinguiert gekleidet, alle Fäden in der Hand haltend und die Ereignisse in und um Pistor mit sachlichen Worten kommentierend. An seinem Abschiedsapéro umringten ihn drei seiner altgedienten Weggefährten, der Prokurist Fredy Herzog sowie die beiden Aussendienst-Vertreter Eugen Mattmann und Robert Temperli.

Mit dem grossgewachsenen, einen eher militärisch-resoluten Führungsstil pflegenden Hans Schneeberger an der Spitze schritt Pistor auf dem erfolgreich eingeschlagenen Weg weiter. Hans Schneebergers Stärke war es, aus einer gelassenen und abwartenden Position heraus das Marktgeschehen im Gross- und Einzelhandel zu beobachten und rechtzeitig organisatorische

September 1976



Cafe complet immer beliebter



Frühstück und Nachtessen sind auch heute noch die wichtigsten Konsumgelegenheiten für Brot und Kleingebäcke. Fast alle Schweizer Familien **beginnen und beschliessen** den Tag mit Brot.

Die kalte Platte als Nachtessen hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Der Brotkalender wirbt im Oktober 1976 bei über 500 000 Familien für Café complet.

Nutzen Sie diese Gelegenheit – bieten Sie Ihren Kunden, wenn auch nur in Intervallen, eine Vielzahl von Brot und Kleingebäcken an!

Sorgen Sie dafür, dass «Café complet» und «kalte Platte» zu einem Brötli-Plausch werden.

Vorschlag:

Packen Sie verschiedene Sorten **Mini-Gebäcke** in einen Sack (siehe Offerte), offerieren Sie Ihren Kunden diese Verkaufseinheit, **als Brötli-Plausch** aus dem Bäckereiladen.

PISTOR unterstützt Sie dabei mit Sonderangeboten!

Ab 1960 initiierte Pistor diverse Marketing-Aktionen, so den Wähen-Freitag oder Café complet.
Pistor-Inserat von 1976.

Anpassungen im Unternehmen vorzunehmen. 1955 erreichte die Zahl der Bäckereien in der Schweiz mit rund 8500 Betrieben ihren Höchststand. Seither ist sie kontinuierlich am Sinken. In der ersten Phase gaben vor allem Kleinstbäckereien auf, die sich in der Zeit der Brotpreisbindung bis 1957 noch über Wasser gehalten hatten. Doch der Wirtschaftsboom und die sich herausbildende Konsumgesellschaft generierten neue Wünsche nach Autos, Wohnungen, Kühlschränken, Fernsehgeräten und Ferien. Auch bei den Lebensmitteln erweiterten und verfeinerten sich die Ansprüche, von Südfrüchten bis zum Weissbrot. Doch trotz der sprichwörtlich «fetten Jahre» musste der bislang hohe Ausgabenposten für Nahrungsmittel im Budget der Durchschnittsfamilie schrumpfen. Um die Gunst der Hausfrauen buhlten zunächst Lebensmittel-Detailhändler und Grossverteiler, Ende der 1960er-Jahre stiessen Discounter und Shoppingcenter in der Agglomeration hinzu. Das «Lädeli-Sterben» war in vollem Gang.

Freitag ist Wähntag

Das Verschwinden vieler Bäckereien liess den Umsatz von Pistor jedoch nicht zurückgehen. Im Gegenteil: Viele unrentable Kleinstlieferungen an teilweise entlegene Orte fielen für Pistor weg. Die bestehenden Betriebe mussten wegen des langsam spürbaren Personalmangels effizienter produzieren, Investitionen in elektrische Öfen und modernere Ladenlokale tätigen sowie die Angebotspalette erweitern. In Zusammenarbeit mit den Bäckermeisterverbänden, Pistor und der Fachschule Richemont entstanden diverse Initiativen und Aktionen: Spezialbrote, Dreikönigskuchen, Wählen-Freitag, Café complet, Pausenbrötli mit Sultaninen oder Canapés. Während viele Konditoreien schon seit langem Cafés betrieben und dort Heissgetränke und Spirituosen zu den Zuckerwaren reichten, schritten nach 1950 auch Bäckereien zur Eröffnung von Tea-Rooms. Mit der schrittweisen Professionalisierung in der Bäckereibranche änderte sich auch das Verhältnis zwischen der Einkaufsgenossenschaft Pistor und den Mitgliedern. Musste Direktor Jost Lütfolf immer wieder an die Genossenschaftsmoral appellieren und um Treue und Solidarität bitten, präsentierte sich Pistor unter Paul Hug und Hans Schneeberger erheblich selbstbewusster. Man verstand sich als «Wirtschaftsorganisation» der Bäckerei- und Konditoreibranche und bezeichnete sich neu-englisch als Dienstleister mit einem «Full-Service», unterstützt durch ein Produktmanagement und das Marketing.

In den 1960er-Jahren boomte es auch bei Pistor. Die beiden Reisenden waren jeden Tag auf Achse, um Kunden zu beraten, Bestellungen aufzunehmen und Neumitglieder zu gewinnen. Der telefonische Bestelldienst unter Irene Schürch kam mit dem Notieren von Bestellungen kaum nach. Die fünf Linien waren stets ausgelastet, die Bäckermeister wählten gerne die Nummer (041) 3 82 82.

Doch in der ebenfalls florierenden Nahrungsmittelindustrie vollzog sich ein Wandel. Der starke Ausstoss an Markenartikeln machte es für Grossproduzenten wie Nestlé, Wander, Knorr, Hero oder Maggi immer unrentabler, Produkte selbst einzulagern. Sie verabschiedeten sich daher zunehmend vom konventionellen Vertragsgeschäft und drängten Grossisten und Einkaufsgenossenschaften dazu, ihre Artikel an Lager zu nehmen und zu vertreiben. Wer darauf nicht vorbereitet war, wie viele kleinere Lebensmittel-Grosshändler oder lokale Einkaufsgenossenschaften, der wurde sukzessive aus dem Markt gedrängt. Pistor hingegen handelte rasch und entschlossen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt zeigte sich die Notwendigkeit, schweizweit aktiv zu sein.

Ausbau von Lager und Infrastruktur

Der Ausbau des Lagergeschäfts hiess aber, mehr Geld für Bauten, Logistik, Vertrieb und den Verkauf einzusetzen. Dazu musste auch der Personalbestand erhöht werden. 1961/62 entschied die Pistor-Geschäftsleitung, das bestehende Verwaltungs- und Lagergebäude an der Güterstrasse 5 auszubauen. Es wurde komplett eingerüstet und bei laufendem Betrieb unter Leitung des Architekten Karl Kim in einen zweckmässigen Neubau mit Flachdach umgewandelt. Die Kosten betrugen über 1.5 Millionen Franken. Nun verfügte Pistor über einen eigenen, gekühlten Lagerraum. 1963 war das erweiterte Pistor-Verwaltungsgebäude mit Dachaufbau bezugsbereit. Die Mitarbeiter wurden im Höchsttempo auf die neue Lochkartentechnik und die Geräte, die fast ein halbes Stockwerk in Anspruch nahmen, umgeschult. Der eigens angestellte Lochkartenchef hatte dabei alle Hände voll zu tun. Die Datenverarbeitung erfolgte ab 1964 mittels einer gemieteten IBM-Lochkartenanlage 360/20, zehn Jahre später kam das verbesserte System IBM S/3-15 zur Anwendung. Parallel zum Anlegen einer Datenbank baute Pistor den Informations- und Beratungsdienst aus. Zum Verkauf gesellte sich das Marketing. Der erste eigentliche Werbeberater bei Pistor war Damian Schmid. Auch bei der Distribution gab es Neuerungen. 1962 schaffte Pistor – 35 Jahre nach dem ersten Versuch – wieder zwei Camions an. Das war sehr spät, wenn man bedenkt, dass die Konkurrenten ihre Waren schon seit Jahrzehnten auch per Lastwagen spedierten. Zudem fasste die Pistor-Geschäftsleitung den Entschluss, die Lagerhaltung durch den Bau zweier neuer Depots in Cheseaux bei Lausanne und in St. Gallen-Winkel zu dezentralisieren. Während das erste Lager gebaut und 1967 eröffnet wurde, schien es für das zweite vorläufig keinen Bedarf zu geben, das Grundstück wurde wieder verkauft. Weil das Lager in Cheseaux aber keinen Geleiseanschluss hatte, beschloss der Pistor-Verwaltungsrat 1973, ein Grundstück in Chavornay zu kaufen, ebenfalls im Kanton Waadt. Doch infolge der Rezession wurde das Bauvorhaben auf einen späteren Zeitpunkt

verschoben. Ein sichtbarer Ausdruck für eine intensivere Kundenpflege war der «PISTOR-TIP» für Mitglieder und Geschäftsfreunde. Er erschien im Januar 1963 zum ersten Mal. Ab 1964 präsentierte sich der Jahresbericht im A4-Format und trug den markanten, bis heute ähnlich gestalteten Pistor-Schriftzug. Die Auffrischung der Pistor-Publikationen gelang Hans Schneeberger auch durch Unterstützung des Grafikers Marcel Nuber. Die Preislisten wurden einheitlich in drei Farben gestaltet: blau für Rohmaterialien in der Backstube, rot für Papier und Kartonagen und braun für Maschinen und Zubehör. Selbst die Reisegebiete erfuhren eine Neuaufteilung: Zu den beiden Urgesteinen Temperli und Mattmann stiessen drei weitere Vertreter hinzu. Dementsprechend teilte Pistor die Schweiz in fünf Verkaufszonen ein. Der Fuhrpark umfasste 1964 einen 15-t-Lastwagen mit Anhänger, einen 7½-Tönner, einen 5-Tönner, einen 1.3-t-Kleintransporter sowie sieben Automobile für die Vertreter.

Nach der hektischen Umbau- und Ausbauphase konnte Pistor 1966 erst einmal etwas durchatmen und seinen 50. Geburtstag wiederum in feierlichem Rahmen begehen. Geladen wurde auf den 1. Juni ins Kino Capitol in Luzern, das bis auf die Empore mit Bäckermeistern, Meistersfrauen und Gästen gefüllt war. Nach einem Presseempfang durch den Verwaltungsratspräsidenten Paul Hug eröffnete ein Streicherensemble der Allgemeinen Musikgesellschaft Luzern die Feierlichkeiten. Das Jubiläumsbankett verteilte sich auf drei Gaststätten, das Kunsthause, das Hotel Union und das Hotel Schweizerhof. Anschliessend liessen die Gäste den Nachmittag mit der üblichen Schiffahrt auf dem Vierwaldstättersee ausklingen, inklusive Musik und Unterhaltung. Getreu der Tradition zierte die ehrwürdige Pistor-Fahne aus dem Jahr 1941 die Bühne von 1966. Die ausgewogene und schön illustrierte Pistor-Festschrift verfasste Direktor Hans Schneeberger. Lediglich bei der etwas zu einseitigen Betonung der Pistor-Gründung durch den Luzerner Josef Hug übertrieb es Schneeberger etwas mit dem Lokalkolorit.

Wettbewerb und Dynamik

Die Zeitumstände in den späten 1960er-Jahren liessen Pistor aber keine Gelegenheit für eine Verschnaufpause. Mit der Aufhebung der Preisbindung für den Endverkauf von Lebens- und Genussmitteln im Jahr 1967 stürmten Discounter wie «Denner» und «Pick Pay» nach vorne, die ersten Abholgrossmärkte der Schweiz («Cash & Carry») waren bereits seit einigen Jahren in Betrieb. Zusammen mit den Shoppingcentern waren sie Ausdruck der steigenden individuellen Mobilität mit immer mehr Autos und einem zunehmend ausgebauten Strassennetz. Sowohl für die Bäcker als auch für ihre Einkaufsgenossenschaft wurde der Konkurrenzkampf nochmals intensiver. 1969 schrieb VR-Präsident Paul Hug im

- a| Belieferung einer Bäckerei/Konditorei durch einen Pistor-Lastwagen, 1964.
- b| Rüsten der Bestellungen im Pistor-Magazin, um 1953.
- c| Stolz präsentieren sich die Chauffeure der Pistor-Wagenflotte vor ihren Fahrzeugen, 1966.



a



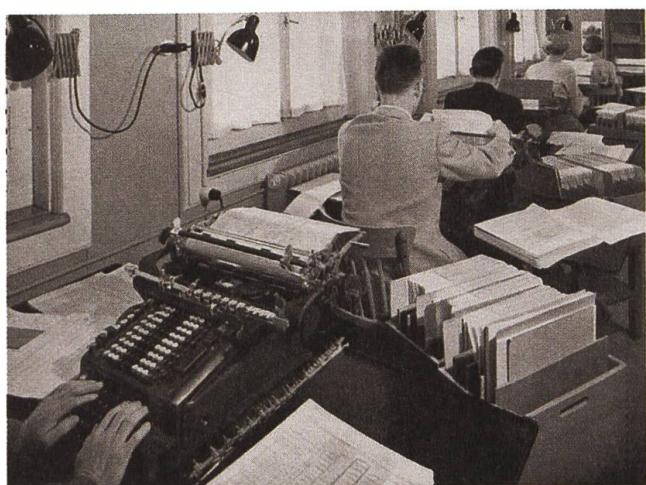
b



c



a



b

2 März 1970

Pistor organisiert für Sie im Jahre 1970

Studienreisen

nach:
Kopenhagen / Dänemark
Paris / Frankreich

Wie arbeiten Ihre Berufskollegen in diesen Ländern?

Unser Reiseprogramm ist speziell auf das Bäcker-Konditor-Gewerbe ausgerichtet.

pistor-TIP

Inhalt: Studienreisen nach Kopenhagen und Paris — Herr Rüthemann schildert Ihnen Eindrücke und Erlebnisse seiner Japanreise — Sonderangebote.

Gruppenflug mit modernem Düsenflugzeug nach: **Sie wohnen**
in speziell für Sie ausgesuchten 1.-Klass-Hotels.

Kopenhagen / Dänemark
18. — 21. Mai 1970
25. — 28. Mai 1970

Paris / Frankreich
Ende September 1970

Besichtigungen:
Bäckerei-Konditorei-Betriebe
Verkaufsläden
Shopping Center
Stadttrundfahrt
Sehenswürdigkeiten

Unterhaltung:
Obwohl es sich um eine Studienreise handelt, werden Unterhaltung und Geselligkeit nicht zu kurz kommen.

Kurz gesagt
PISTOR hat in Zusammenarbeit mit dem Reisebüro Kuoni für alles gesorgt.

c

- a) Pistor startete im Jahr 1964 die Datenverarbeitung mit einer Lochkartenanlage 360/20 von IBM.
Zehn Jahre später kam das verbesserte IBM S/3-15 zur Anwendung, hier im Bild zu sehen.
- b) Vor dem Computer-Zeitalter verwendete man elektrische «National»-Buchungsmaschinen, sie wurden 1948 angeschafft, Bild aus den 1950er-Jahren.
- c) Pistor organisierte Studienreisen für die Mitglieder, z.B. nach Kopenhagen und Paris, Annonce von 1970.

Pistor-Jahresbericht: «Bis vor wenigen Jahren suchte das Gewerbe hinter einem Wall von Vorschriften, Gesetzen und Absprachen Schutz und Sicherheit. Heute ist dieser Schutzwall eingestürzt oder stark durchbrochen und der frische Wind der freien und scharfen Konkurrenz durchweht alle Betriebe. Aus dieser Situation gibt es nur einen erfolgsversprechenden Ausweg: dynamische, anpassungsfähige, freie und unternehmerische Geschäftsführung.» Ein erstes Opfer der entfachten Dynamik war die bislang unabhängig gebliebene Einkaufsgenossenschaft «Société d'Achats des Boulangers de Genève», die 1968 liquidiert worden war. 110 Bäcker kamen zu Pistor, was deren Präsenz in der Westschweiz verstärkte. Fast zehn Jahre später, 1977, traf es auch die stolze Zürcher Einkaufsgenossenschaft, die im Verbund mit den Baslern unter dem Namen «ZÜBA» einen langen Abwehrkampf geliefert hatte. Am längsten vermochte sich die 1905 in Basel konstituierte Einkaufsgenossenschaft des Schweizerischen Konditormeister-Verbandes zu behaupten, die erst 2003 aufgegeben wurde und zu Pistor stiess.

Gegen Ende der 1960er-Jahre umfasste der Pistor-Fuhrpark acht Lastwagen und zwei Kleintransporter. Die Gesamttonnage, die Pistor auslieferte, betrug 1968 rund 7000 Tonnen. Diese verteilten sich zu zwei Dritteln auf Camions und zu fast einem Drittel auf die Bahn. Die restlichen Prozente umfassten das Abholen vor Ort sowie den Versand per Post, zumeist als kleinere Eilsendungen. Im Unterschied zu Einkaufsgenossenschaften wie Usego oder Howeg blieb bei Pistor der Verkehr mit Vertragslieferanten bis in die 1960er-Jahre das Hauptgeschäft, büsst aber schrittweise an Bedeutung ein. 1965 standen das Vertrags- und Lagergeschäft noch im Verhältnis 5:1, zehn Jahre später praktisch bei 1:1. Ab dann kehrte es und beträgt heute 1:3. Hinter diesen Zahlen verbarg sich die Problematik, dass das Pistor-Lager an der Güterstrasse aus allen Nähten platzte. Die geringe Tiefe und die Verwinkelung der Räume mit ihren über 2000 Artikeln machten das Einlagern, Rüsten und Spedieren der Ware nicht einfach. Die Magaziner mussten die Produkte, von Zuckersäcken über Hero-Konservendosen bis zu Sugus-Kartons, mit Hilfe eines Handhubstaplers zusammensuchen. Den dringend benötigten Mehrraum verschaffte sich Pistor mit dem Abbruch der alten, angrenzenden Liegenschaft an der Güterstrasse 4 und deren Neubau. Das erweiterte Verwaltungs- und Lagergebäude konnte 1972 offiziell eröffnet werden. Es bot zusätzliche Bahnrampen, einen Waren- und Palettenlift, weitere Plätze für die Abfertigung der Camions sowie eine Servicestation für deren Unterhalt. Mittels Computertechnik konnten die Magaziner die palettierten Waren nach einem vorgegebenen System effizienter zusammenstellen und im Speditionsraum zum Verlad auf die Camions oder auf Bahnwagen bereitstellen.

Mit dem Ausbau des Lagergeschäfts und der Sortimentserweiterung wuchsen für Pistor auch die Risiken bei der Beschaffung, der richtigen Lagerung und dem Absatz der Waren. Ein Musterbeispiel waren die Schokoladenprodukte,

deren Nachfrage in den Wohlstandsjahrzehnten beträchtlich zunahm. Valentinstag, Ostern, Muttertag und Weihnachten entwickelten sich, auch dank geschickter Werbung von Fabrikanten, Bäckermeisterverbänden und Pistor, zu regelrechten Schokolade-Festen. Ins Pistor-Warenlager wurde neben den Halbfabrikaten ab 1971 Tafelschokolade verschiedener Marken aufgenommen. Um einen optimalen Mengenrabatt von den Herstellern zu erhalten, mussten die Einkäufer aber grössere Mengen abnehmen. Als 1971 einmal das Ostergeschäft hinter den Erwartungen zurückblieb und der Lagerbestand entsprechend zu hoch war, musste Pistor mit allen Kräften auf das «heisse Eisen Weihnachtsschokolade» setzen. Auch wenn manche Stimmen, so der Pistor-Jahresbericht, eine «grosse Schlappe» voraussagten, konnte das Blatt gewendet und insgesamt ein Erfolg verbucht werden.

Rotes Kleid, weisse Schrift

Seit 1973 fahren die Pistor-Lastwagen in rotem Kleid mit weissem Pistor-Schriftzug durch die Schweiz, was zu einem hohen Wiedererkennungswert geführt hat. Zwei davon trugen versuchsweise Reklame-Poster, die vom Bäckermeisterverband und der Fachschule Richemont gestaltet worden waren. Zum Einsatz bei den Lastwagen kam auch der Isotherm-Grosskasten. Damit konnten die verderblichen Produkte besser und umweltfreundlicher transportiert werden – ein früher Gedanke von Nachhaltigkeit, der bei Pistor später noch stärker zum Tragen kommen sollte. Einen weiteren pionierhaften Schritt unternahm Pistor 1974. In Zusammenarbeit mit der Fachschule Richemont präsentierte Pistor an der «10. Fachmesse für Bäckerei-Konditoreibedarf» in Bern eine in der Schweiz revolutionäre Neuheit, einen Tiefkühlgipfel, so hielt der Jahresbericht fest. Dieser backbereite Parisergipfel konnte am Pistor-Stand degustiert werden und sollte die Bäckerbranche tief spalten. Viele traditionell gesinnte Bäckermeister stuften ihn als Verrat am Handwerk ein. In langwierigen Versuchen in Gefrieranlagen konnte der Hefeteig aber nicht in der gewünschten und konstanten Qualität eingefroren und wieder aufgetaut werden. Pistor stoppte daher die weit gediehene Planung für eine Eigenproduktion und den Vertrieb in Zusammenarbeit mit der Firma «Frisco-Findus», einer führenden Produzentin von Tiefkühlprodukten. Damit verpasste Pistor möglicherweise eine einmalige Chance. Ein Jahr später nämlich stellte der «Tiefkühlgipfel-Pionier» Fredy Hiestand erfolgreich die ersten Teiglinge her und eroberte damit den äusserst lukrativ werdenden Markt für Frischbackwaren in der Schweiz.

Das Jahr 1974 geniesst in der Pistor-Geschichte auch in anderer Hinsicht einen besonderen Stellenwert. Wie es Verwaltungsratspräsident Hug und Direktor Schneeberger in einem Leitartikel in der Pistor-Sondernummer der



Die Pistor-Belegschaft posiert zum 50-Jahr-Jubiläum in Luzern, in der Mitte Hans Schneeberger und seine Geschäftsleitung, 1966.



«Bäcker- und Konditor-Zeitung» vom 12. Oktober 1973 postulierten, sollte Pistor mehr als eine gewöhnliche Einkaufsgenossenschaft sein, «sondern eine starke Wirtschaftsorganisation für das gesamte schweizerische Bäcker- und Konditorengewerbe. Pistor soll die Möglichkeit haben, aktiv an der Verkaufsfront aufzutreten, sei es selbst oder durch ihre Mitglieder. Sie soll sich an bestehenden Verteilorganisationen beteiligen können – soll überhaupt auf jede erfolgsversprechende Kooperation eingehen können. Alle Dienstleistungen, die im wirtschaftlichen Interesse des Gewerbes liegen, sollen wesentlich intensiviert werden.» Und zudem solle Pistor auch Kunden ausserhalb der Bäckerbranche beliefern können. In einem Exposé zuhanden des Verwaltungsrats vom 21. März 1974 führte Hans Schneeberger aus, Pistor habe sich in den letzten Jahren so stark entwickeln müssen, sonst hätte der Betrieb untergehen müssen. «Unsere gute, eigene Einkaufsquelle (Wirtschaftsorganisation und Dienstleistungsbetrieb) hat alles zu unternehmen, dass sie ein Leistungspotential erreicht, das in Verhandlungen mit der Industrie Gewicht hat», einer Industrie, die zunehmend von Grossunternehmen geprägt werde.

Die Neupositionierung von Pistor als moderne Wirtschaftsorganisation stiess in den Reihen der Bäckerschaft teilweise auf Kritik und schoss mit der Idee, Bäckereien in Einkaufszentren oder der Agglomeration einzurichten und zu betreiben, vielleicht auch über das Ziel hinaus. Dennoch flossen etliche Ansätze in die Überarbeitung der Pistor-Statuten von 1974 ein. Ein erstes Resultat des neu gewonnenen unternehmerischen Spielraums war 1975 die Gründung der ersten Pistor-Tochtergesellschaft, der «Bako-Service AG». Sie entstand aus einer Fusion mit der Firma «Kolb» aus Oberriet im Kanton St. Gallen, die als bisheriger Vertragspartner Bäckereimaschinen vertrieb, montierte und unterhielt. Am Aktienkapital von 550 000 Franken beteiligte sich Pistor mit 250 000 Franken.

Weichen für stürmisches Wachstum gestellt

1977, nach rund 20 Jahren, endete die Ära von Pistor-Direktor Hans Schneeberger. Der nach aussen eher bescheiden auftretende, aber gleichwohl straff führende Direktor war kein Mann der grossen Gesten gewesen. Dafür ein unaufgeregter Schaffer und kluger Strategie, der im Gespann mit dem Verwaltungsratspräsidenten Paul Hug wichtige Weichen stellte, damit sich Pistor in Richtung eines Dienstleistungsunternehmens weiterentwickeln konnte. In Schneebergers Zeit erlebte Pistor ein geradezu stürmisches Wachstum. Der Umsatz im Vertragsgeschäft hatte sich mehr als verzehnfacht, im Lagerverkehr verdoppelt und gesamthaft mehr als verdreifacht. Gleichzeit verschwanden in dieser Zeit mehr als 30 Prozent aller Bäckereien und Konditoreien. Drei Viertel aller Bäckermeister in der Schweiz waren in den 1970er-Jahren Mitglied bei Pistor, die maximale Mitgliederzahl wur-

de 1969 mit 3661 erreicht. Unter Schneebergers Ägide verwandelte sich Pistor von einem mehr verwaltenden, auf das Wohlwollen der Mitglieder angewiesenen, zu einem gestaltenden, die Bäcker in vielen Belangen unterstützenden Dienstleistungsunternehmen. Ein Experiment mit offenem Ausgang war die Gründung der ersten Pistor-Tochtergesellschaft, der Bako-Service AG. Ob sich Pistor als Lebensmittel-Grosshändler auch auf den Verkauf, die Montage und die Wartung von Bäckereimaschinen verstand, musste sich erst noch zeigen. Davon abgesehen passte sich Pistor beim Warenvertrieb rechtzeitig und flexibel den neuen Spielregeln im Lebensmittelmarkt an. Nun zahlte es sich aus, dass kostspielige Investitionen solange zurückgestellt wurden, bis sich eine entsprechende Nachfrage einstellte. Mit einer soliden Kapitaldecke versehen und auf stabilem genossenschaftlichem Fundament stehend, hatte Pistor innerhalb der Bäckerei- und Konditoreibranche den Spitzensitz erreicht. Die ehemaligen konkurrierenden Einkaufsgenossenschaften aus Zürich und Genf hatten sich Pistor angeschlossen, die Eingliederung der noch existierenden Einkaufsgenossenschaft der Konditoren war nur eine Frage der Zeit. Pistor begann das Schokoladensegment massiv auszubauen und griff damit die «EG-Konditoren» frontal an, zum Beispiel mit den beliebten «Hoppeli-Schoggihasen». Aus dem «Pistor-Jüngling» von einst war ein reifes Unternehmen geworden. Doch der Einsatz und die Risiken wurden grösser. Das Pistor-Warenmagazin und die eigene Transportkapazität stiessen in den 1970er-Jahren an ihre Grenzen. Es musste auf Fremdlager und auf die Lieferung von Dritten ausgewichen werden. Doch den traditionellen Standort in der Stadt Luzern zu verlassen, das war nicht mehr Schneebergers Sache. Diesen Entscheid und die Umsetzung mutete er seinem Verwaltungsratspräsidenten und seinem Nachfolger zu.



Empfang von Paul Hug (Mitte) und Hans Schneeberger (links) auf der Dachterrasse des Pistor-Erweiterungsbau an der Güterstrasse in Luzern, 1972.

pistor

pistor

pistor *pistor*

IV

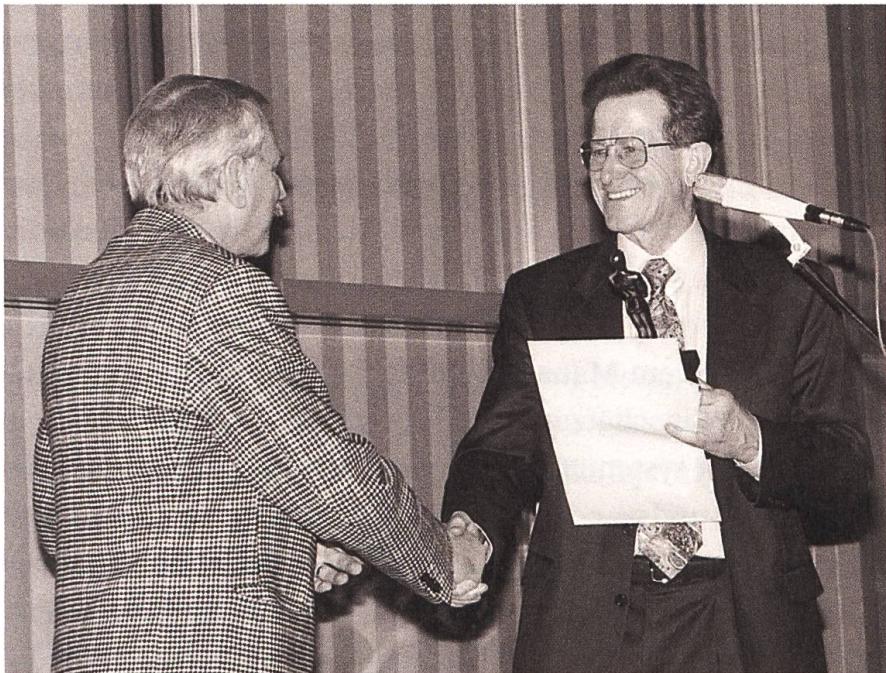
PROFESSIONELL AUF DEM WEG INS NEUE JAHRTAUSEND (1978–1998)

Eingang des neuen Pistor-
Verwaltungs- und Lagergebäudes
in Rothenburg, 1983.

Am 26. April 1978 wurde Dieter Glenz der vierte Direktor von Pistor. Es war kein einfacher Start. Die Ertragslage hatte sich in den vorherigen Jahren ungünstig entwickelt. Wie die NZZ vom 22. April 1976 berichtete, bekam das Unternehmen «sowohl die Auswirkungen der Rezession als auch die teilweise drastischen Preistürze auf den Grossmärkten zu spüren. Dass das Risiko der Lagerhaltung für einen ganzen Branchenteil unter den veränderten Bedingungen des vergangenen Jahres nicht ohne empfindliche Einbussen zu tragen ist, liegt auf der Hand». Rezession und Preiszerfall bei wichtigen Bäckereirohstoffen, wie Zucker, führten dazu, dass das Pistor-Umsatzwachstum 1975 gemäss dem NZZ-Bericht nur noch 0.55 Prozent betrug, ein «unterdurchschnittliches Ergebnis» im Vergleich zu den 2.6 Prozent Zunahme im übrigen Nahrungs- und Genussmittelmarkt. In Anbetracht dieser Ertragslage schlug der Verwaltungsrat vor, das Anteilscheinkapital um ein Prozent weniger zu verzinsen als im Vorjahr, also lediglich mit den ursprünglichen sechs Prozent. Bei den damals maximal drei erlaubten Anteilscheinen à 300 Franken – 1984 wurde die Zahl auf zehn erhöht – war dies für die Genossenschafter jedoch verschmerzbar. Auch das Jahr 1977 wies beim Ertrag ein laut Jahresbericht nochmals «unbefriedigendes» Resultat aus, sodass Abschreibungen auf Immobilien für einmal unterblieben und die Verzinsung der Anteilscheine mit fünf Prozent erneut gesenkt werden musste. Als weitere Herausforderung kamen die Übernahmegespräche mit der «Einkaufsgenossenschaft der Bäcker- und Konditorenmeister Zürich und Basel» (ZÜBA) hinzu. Nach mehrjährigen Verhandlungen mit Unterbrüchen konnte die Übernahme 1977 abgeschlossen und die ZÜBA unter administrativer Betreuung von Pistor in die Liquidation überführt werden. Der Pistor-Verwaltungsrat erweiterte sich um den Bäckermeister Ulrich Karrer aus Zürich-Schwamendingen. Bis zum definitiven, gütlichen Abschluss im Jahr 1981 galt es aber noch einige Diskussionen zu bewältigen und organisatorisch-finanzielle Hürden zu überspringen.

Eine neue Generation

Auch wenn die neu aufgenommenen Bäcker und Konditoren aus Zürich und Basel der Pistor ein schönes Umsatzwachstum bescherten, lastete die vorläufige Weiterführung der ehemaligen ZÜBA-Depots in Basel und im zürcherischen Fehrlitorf auf der Pistor-Rechnung. Darüber hinaus passten die zusätzlichen Aussendepots nicht recht zur geplanten Strategie der Pistor-Geschäftsleitung, die Kräfte im Warenlager und im Vertrieb zu bündeln, möglicherweise auch an einem neuen Standort. Der gebürtige Basler Dieter Glenz liess sich bei seinem Amtsantritt als «Pistor-Kapitän» von solchen Klippen aber nicht abschrecken. Mit seinen 39 Jahren verkörperte er eine neue, unbelastetere Generation, deren Denken nicht mehr von Kriegsängsten, Krisen und Zurückhaltung beherrscht war.



Pistor-Direktor Dieter Glenz (rechts) verdankt den langjährigen Leiter Telefonverkauf (heute Verkauf Innendienst) Edy Hegele, um 1995.

In den späten 1950er-Jahren war in Westeuropa die Zeit des «Wohlstands für alle» angebrochen und liess mehr Freiheit für individuelle Lebensentwürfe und berufliches Fortkommen. Diese Chance hatte auch Dieter Glenz gepackt. Nach einer Lehre als Drogist bildete er sich beruflich weiter und sammelte praktische Erfahrung im Gross- und im Detailhandel sowie im damals aufkommenden Marketing. Schnell im Denken und mit einem guten Gespür für den Verkauf und das Geldverdienen ausgestattet, war Dieter Glenz in den Augen von Verwaltungsratspräsident Paul Hug der richtige Mann, um mit Schwung und Überzeugungskraft das finanziell gesunde, aber etwas stürmisch gewachsene Unternehmen an einem neuen Standort zu konsolidieren und neu auszurichten. Zu Recht wird die Ära Glenz in der kollektiven Pistor-Erinnerung als Zäsur, als ein umfassender Neubeginn empfunden. Glenz motivierte besonders nach innen und verstand es, seine präzisen Vorstellungen durch eine weitsichtige Mitarbeiterförderung, finanzielle Anreize und eine offene Informationspolitik in die Tat umzusetzen. Gemäss dem aktuellen Leiter Personelles bei Pistor, Jules Toth, hatte Glenz sowohl eine unternehmerisch-fordernde als auch eine soziale Seite. Er konnte sich mit Verve für Einzelschicksale und betriebliche Verbesserungen, wie gleitende und flexible Arbeitszeiten, einsetzen, aber auch detailorientierte, pingelige Kontrollmassnahmen anordnen. Als Führungsfigur war Glenz zuweilen ein «Kantenläufer», der je nach Situation seine Meinung schnell wechselte. Das machte seinen Mitarbeitern Stellungnahmen nicht immer einfach. Gegenüber Jules

Toth bemerkte Direktor Glenz einmal humoristisch, was er unter einem Meinungsaustausch verstehe: «Du kommst mit Deiner Meinung rein und gehst mit meiner raus.»

Anfang der 1990er-Jahre besuchte Dieter Glenz den heutigen Pistor-Verwaltungsratspräsidenten Willi Suter in seiner Bäckerei und diskutierte mit ihm übers Management. Die klaren Führungsgrundsätze von Glenz sind Suter bis heute gut in Erinnerung geblieben: Erfolg sei eine Abfolge von Ordnung, Struktur, prozessorientiertem Management und gezielten Investitionen. Insgesamt ging Glenz, so die Einschätzung des heutigen Pistor-CEO Markus Lötscher, in allen Belangen sehr systematisch vor. Er wollte bei allen Themen, so Toth, die Übersicht behalten und war deswegen auch gegenüber der Abhängigkeit von neuen Technologien und einer Automatisierung bei der Logistik skeptisch eingestellt. Er kümmerte sich persönlich um das Vertriebskonzept, die Beschriftung der Pistor-Lastwagen, die dunkelbraunen Arbeitskleider der Angestellten in Magazin und Werkstatt sowie das propere Auftreten der Chauffeure. Er perfektionierte die Büroablage und bestimmte die einheitliche Pistor-Farbwelt als Ausdruck einer «Corporate Identity». Als offizielle Pistor-Farben galten ab den frühen 1980er-Jahren rot-braun, so in den Büroräumen, bei den Lastwagen und bei allen für die Öffentlichkeit bestimmten Drucksachen. Blau waren die Druckerzeugnisse und Formulare für das Personal und braun die Formulare, die per Computer geschrieben wurden. Unter der Leitung von Dieter Glenz entwickelte sich Pistor zu einer Marke mit hohem Identifikationswert und zu einem attraktiven Arbeitgeber mit fortschrittlichen Sozialleistungen. Pistor erfand sich unter Direktor Glenz nicht neu, aber das Unternehmen gewann markant an Profil, Dynamik und Kraft im Wettlauf der Grosshandelsunternehmen.

Umzug auf die «grüne Wiese»

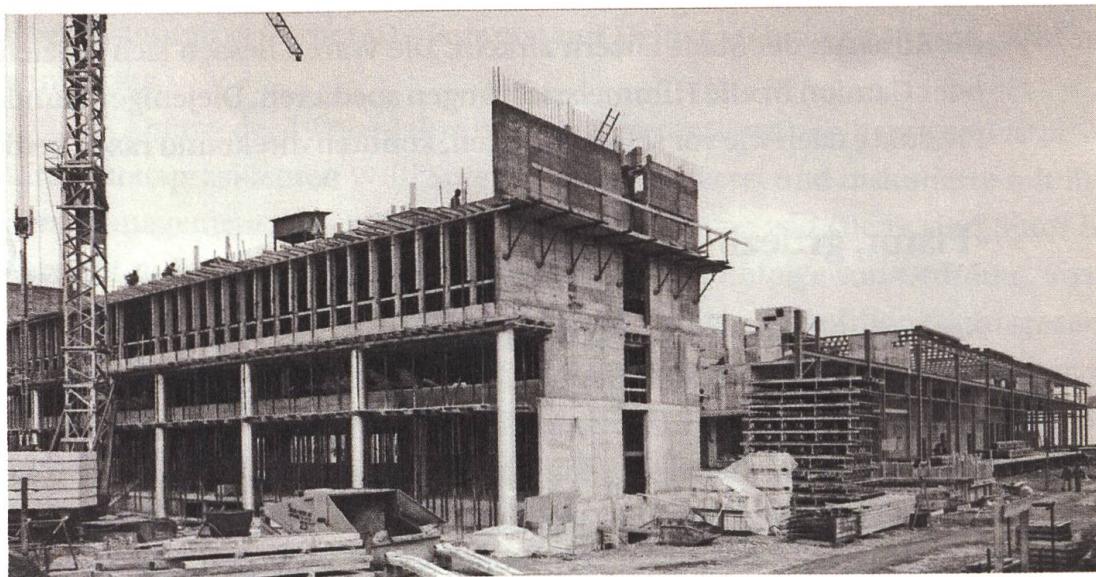
Der Aufschwung von Pistor wird allgemein mit dem Umzug nach Rothenburg in Verbindung gebracht. Die Idee und Initiative dazu stammte allerdings aus der Ära des Führungsteams Hug-Schneeberger. Der definitive Entscheid fiel dann 1979. Der Verwaltungsrat unter Paul Hug beschloss nach sorgfältiger Standortanalyse, die altgediente, zentral gelegene Pistor-Liegenschaft in Luzern an die SBB zu verkaufen und dafür ein Stück «grüne Wiese» von 25 500 m² in der Agglomeration zu erwerben. Das ursprünglich ländliche Rothenburg liegt etwa 8 km von Luzern entfernt und erfuhr ab 1960 ein rasches gewerbliches und industrielles Wachstum und einen Bevölkerungszuwachs. Das Bau- und Zonenreglement aus dem Jahr 1974 schuf ein weitläufiges Industrie- und Gewerbeland, nahe dem Güterbahnhof und der Autobahn N2, Basel-Chiasso. Dank dieser optimalen Verkehrsanbindung und der Möglichkeit, baulich weiter zu expandieren, liess sich

Pistor in Rothenburg nieder. Nun mussten die Lastwagen nicht mehr durch die Strassen der Stadt Luzern zirkeln. Die Waren liessen sich effizient per Bahn oder Camion in alle Himmelsrichtungen spedieren. Diejenigen Kunden, die ihre Produkte nach wie vor selbst abholten, konnten direkt und rasch bedient werden.

«Pistor, grüezi!»

Nach gründlicher und sorgfältiger Vorbereitung und Planung unter Leitung des Architekten Markus Boyer aus Luzern konnte die neue Pistor-Verwaltungs- und Verteilzentrale nach rund zweieinhalbjähriger Bauzeit am 12. Juni 1983 feierlich eröffnet werden. 2000 Gäste, die mit Extrazügen nach Rothenburg angereist waren, feierten die Schlüsselübergabe bei Speis, Trank und Gesang der Bäckerchöre. Der Haupteingang zum 18 m hohen, gegen Süden ausgerichteten Verwaltungstrakt mit vorfabrizierten Fassadenelementen in Waschbeton und zwei grossen Pistor-Logos befand sich damals ganz rechts bei der Einfahrt. Empfangen wurden die Besucher von Maria Bieri und Erika Sutter. Die beiden betreuten auch die Telefonzentrale mit den 14 Eingangslinien. Nach 8 Uhr riefen jeweils die Bäcker an, um ihre Bestellungen aufzugeben. Sie wurden mit einem freundlichen «Pistor, grüezi!» begrüsst. Eine in die Wand eingemauerte Backofenattrappe im Eingangsbereich sollte den Bezug zur Bäckereibranche herstellen. Für die Verpflegung der inzwischen 150-köpfigen Belegschaft stand das Personalrestaurant «Brioche» zur Verfügung. An jedem Tisch durfte damals noch geraucht werden. Im ersten Stock des Verwaltungsgebäudes waren die Bibliothek und die Wohnung des Abwärts untergebracht. Auf der zweiten Etage befanden sich Einkauf und Verkauf. EDV, Buchhaltung und Inkassowesen waren im dritten und die Direktion und Buchhaltung im vierten Stock zu finden. Das Verteilzentrum wurde als modernes Paletten-Hochregallager mit einer Höhe von 12 m gebaut, so berichtete der damalige Redaktor der «Bäcker-Konditor-Zeitung», Markus Tscherrig, in der Pistor-Sondernummer zur Eröffnung des Lager- und Verwaltungsgebäudes vom 10. Juni 1983. Die Halle wurde nach Massgabe von Direktor Glenz als lineares Warendurchflusslager vom südlichen Eingang bis zum nördlichen Ausgang konzipiert und war vollständig klimatisiert. Die bislang körperlich harte Arbeit der Magaziner erleichterten nun Schubmaststapler. Die Waren wurden auf zwölf speziell markierten Plätzen bei den Laderampen bereitgestellt, mittels neuer Rollbehälter in die Lastwagen verfrachtet und zu den Kunden gefahren. Weil das Rüsten und Verladen nun erheblich zügiger vorangingen, konnte der letztmögliche Bestelltermin angepasst und auf 16 Uhr des Vortages gelegt werden.

In der «Bäcker-Konditor-Zeitung» vom 10. Juni 1983 bemerkte Dieter Glenz über den Neubau: «Für mich persönlich ist dieser 12. Juni einer der



a



b

- a| Baustelle des 1983 bezogenen Pistor-Verwaltungs- und Lagergebäudes in Rothenburg.
- b| Vorderfront des neuen Verwaltungsgebäudes.
- c| Moderne Büroräumlichkeiten der 1980er-Jahre, im Bild das Pistor-Verkaufsbüro.
- d| Blick in den Eingangsbereich des neuen Verwaltungsgebäudes.



c



d

grössten Schritte in die Zukunft, den die Pistor je gemacht hat. Unsere Leistungsfähigkeit und unser langfristiges Überleben können nur durch eine moderne, rationelle und zeitgemäss Verteilerzentrale sichergestellt werden [...] Rothenburg stellt eine wesentliche Basis für den Erfolg und das Überleben unseres Unternehmens dar.» Das neue Verteilzentrum ermöglichte es Pistor, das Waren sortiment auszubauen. Dieter Glenz strebte allerdings nie eine grössere Ausweitung an. Er wollte die Prozesse überschaubar und die Kosten tief halten. Das unrentable Aussenlager in Fehrltorf aus der «ZÜBA-Erbschaft» konnte bei dieser Gelegenheit geschlossen und der Bestand in das Zentrallager in Rothenburg integriert werden, das Basler Depot sollte 1990 folgen. Rund 80 Prozent der Waren beförderte Pistor nun per Camion, zwölf Prozent wurden von Kunden direkt abgeholt, der Rest mit der Bahn oder per Post verschickt.

Mut zur Diversifikation

Um 1985 lieferte Pistor an etwa 75 Prozent aller Bäckereien in der Schweiz. Deren Gesamtzahl war aber weiter gesunken und betrug noch etwa 4500. Trotz dieses Schwunds und des rauen Wettbewerbs im Lebensmittelhandel entwickelten sich viele Bäckereibetriebe weiterhin gut, übernahmen Filialen und begannen ihre Angebotspalette durch Geschenkartikel, Frischprodukte und Getränke für eilige Passanten, Geschäftsleute und Schüler zu bereichern. Nach dem Abbau der Brotsubvention im Jahr 1981 erhielten die Bäcker auch bei der Brotpreisgestaltung mehr unternehmerischen Spielraum, was angesichts steigender Lohn- und Betriebskosten überfällig war. Gleichzeit standen die Bäcker in einem heftigen Konkurrenzkampf mit den Grossverteilern, die bereits 40 Prozent allen Brotes verkauften. Pistor bot sich für die Bäckerschaft nicht mehr bloss als Einkäufer, Vermittler und Lieferant an, sondern auch als umfassender Dienstleister. 1985 gründete Pistor die zweite Tochtergesellschaft, die «Proback AG». Im Unterschied zur Bako-Service AG wurde Proback mit einem Aktienkapital von 200 000 Franken voll durch Pistor finanziert. Das Ziel von Proback war es, die Bäckerei- und Konditoreibetriebe in Fragen der Standortsicherung, der Finanzierung, Buchhaltung sowie der Nachfolgeregelung zu beraten und damit eine Bestandsicherung von 15 bis 30 Betrieben pro Jahr zu ermöglichen. Zu den beiden Tochtergesellschaften kam 1986 die Rohstoffagentur «A. Rubli & Cie.» in Neuchâtel hinzu. Sie kümmerte sich im Auftrag von Pistor um die direkte Beschaffung von Rohstoffen aus dem Ausland, was bislang über inländische Agenturen abgewickelt worden war. Und schliesslich erwarb Pistor 1987 gemeinsam mit der Kolb Bäckereimaschinen AG das Aktienkapital von 850 000 Franken der «Frebal AG» in Pratteln. Diese war Lieferantin von Einrichtungen, Maschinen und Öfen für Bäckereien und Konditoreien und beschäftigte 50 Personen. Von dem direkten

Einstieg in den Investitionsgütermarkt erhoffte sich die Pistor-Leitung eine Ausweitung des Geschäftsfeldes in den Bereich technische Dienstleistung. Das war ein durchaus risikoreiches Experiment, zumal Pistor als Lebensmittelgrosshändler über kein technisches Know-how im Maschinenbau verfügte und solche teuren Geräte im Falle eines Mangels nicht einfach ersetzt werden konnten wie ein Sack schlechter Nüsse. Mit den vier Tochtergesellschaften verfolgte Dieter Glenz eine experimentierfreudige Diversifikationsstrategie, wie sie damals in der Wirtschaftswissenschaft auch gelehrt und empfohlen wurde, um mehr Wachstum in gesättigten Märkten zu erzielen.

Heikles Thema «Tiefkühlbackwaren»

Neben der Gründung von Tochtergesellschaften wagte sich Pistor erneut in das äusserst heikle Gebiet der Teiglinge und Tiefkühlbackwaren vor. Deren Siegeszug in der Gastronomie war nicht mehr aufzuhalten, sorgte jedoch in der traditionsreichen Bäckereibranche für hitzige Diskussionen. Im Jahr 1988 schrieb der Pistor-Verwaltungsrat im Jahresbericht: «Das Bäckereigewerbe muss dringend geeignete und griffige Massnahmen vorsehen, um einen Marktanteilsverlust im Gastrosektor abzuwenden.» Wer über eine technische Infrastruktur zum Produzieren von Teiglingen verfüge, der solle es auf jeden Fall versuchen. «Wer diese Möglichkeiten nicht besitzt, wird sich ernsthaft überlegen müssen, solche Rohlinge künftig einzukaufen.» Solche Teiglinge nahm Pistor im Jahr 1989 ins Waren sortiment auf, was zu stellenweise harschen Reaktionen unter den Mitgliedern führte. Deshalb wurde deren Vertrieb auch an Auflagen geknüpft. Erst als der Aufbacktrend nicht mehr zu übersehen war und selbst die konkurrierenden Grossverteiler auf den Zug ausrasteten, weichten sich die Fronten auf. Auch die Teiglinge der Firma Hiestand fanden nunmehr ungehindert Eingang ins Sortiment von Pistor.

Eine weitere Initiative von Pistor war der Ausbau des Marketings unter Kurt Häfli ger. Neben Werner Bach, dem Vizedirektor und Finanzchef, sollte Kurt Häfli ger bald eine entscheidende Rolle im Unternehmen einnehmen. Während sich Werner Bach auf die strategische Analyse und das Controlling fokussierte, gab Häfli ger im Bereich des Marketings und des Einkaufs die Richtung vor, in die sich die Bäckerei- und Konditoreibranche in den 1990er-Jahren bewegen sollte. Im «Convenience»-Bereich hatte sich Pistor bereits als innovativer Partner der Bäcker etabliert, die ihre Produkte schneller und kostengünstiger herstellen mussten. Als neue Marktentwicklung zeichnete sich der klare Trend zur Frische ab, zu naturbelassener und gesundheitsbewusster Ernährung, zu Genuss und Erlebnis, zu kleineren Portionen sowie zu Zwischenmahlzeiten. Häfli ger sah seine wichtigste Aufgabe darin, die Bäcker mit den sich wandelnden Kunden-



a

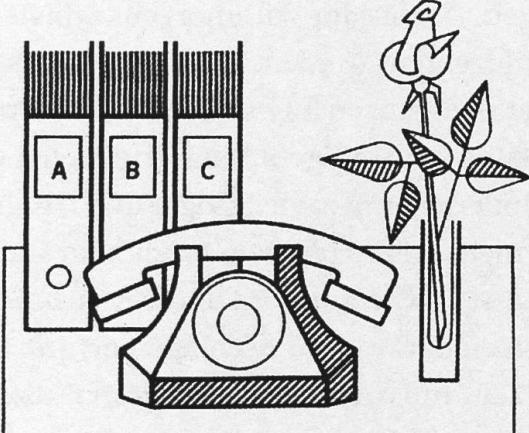


b

a | Dieter Glenz (Mitte) und die
Pistor-Geschäftsleitung, um 1990.

b | Ein Pistor-Lastwagen bei
der Auslieferung, 1980er-Jahre.

c | Pistor hat bereits früh die
Weiterbildung der Mitarbeiter
gefördert, hier ein Aufruf von
Dieter Glenz aus dem Jahr 1982.



pistor

Mitarbeiter-Information

Nr. 47

August 1982

WER RASTET ROSTET

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter

Der technische Fortschritt unserer Zeit vollzieht sich so rasant und unsere Kenntnisse und Erkenntnisse sind so schnell überholt, dass die laufende Anpassung unseres Wissens an neue Entwicklungen immer wichtiger wird. "Wer nichts mehr werden will, der ist bereits nichts mehr", sagt ein altes Sprichwort. - Wer etwas werden und bleiben will, der muss sich weiterbilden.

Wir bei der PISTOR wollen die freiwillige Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und unterstützen. Zu diesem Zweck haben wir ein System zur finanziellen Regelung von externen Weiterbildungskursen geschaffen.

Wenn ein Mitarbeiter eine Schulung absolvieren möchte, die für den Betrieb nützlich, für die Ausübung seiner Arbeit förderlich oder für das Erlangen einer neuen Funktion notwendig ist, so kann er um einen Ausbildungsbeitrag nachsuchen.

Natürlich nützt dem Unternehmen die Schulung eines Mitarbeiters nur dann etwas, wenn dieser auch weiter in der Firma arbeitet. Deshalb müssen wir eine gewisse Treueklausel mit diesem Finanzierungsbeitrag verbinden. Da wir aber grundsätzlich unser Personal nicht zu einer bestimmten Anstellungsdauer verpflichten wollen, haben wir uns zum System der Amortisation entschieden.

Erhält ein Mitarbeiter einen Finanzierungsbeitrag an seine Weiterbildung zugesprochen, so wird ihm der Betrag als "Vorschuss" vergütet. Er schuldet also vorübergehend diese Summe der PISTOR. In jedem Monat, in dem er nach Beendigung seiner Ausbildung bei uns beschäftigt ist, reduziert sich die Schuld automatisch um einen Sechsunddreißigstel. Nach drei Jahren ist seine Schuld somit getilgt. Wird das Arbeitsverhältnis vorher aufgelöst, so muss er den noch nicht amortisierten Betrag zurückerstatten.

Selbstverständlich hat dieses Finanzierungssystem weder einen negativen Einfluss auf das Arbeitsverhältnis noch auf das Gehalt oder eventuelle Lohnerhöhungen. Dieser Kostenbeitrag hat auch in keiner Weise den Charakter eines Almosens. Er entspricht einem festgelegten Recht, das auch beansprucht werden darf.

Wenden Sie sich für weitere Fragen in diesem Zusammenhang also ungeniert an Ihren Abteilungsleiter, an Herrn Markus Zeller oder an mich. Wir freuen uns, wenn Sie sich weiterbilden und wir Ihnen dabei helfen können.

Ihr D. Glenz

bedürfnissen im Markt vertraut zu machen und diverse Möglichkeiten für eine Angebotsanpassung aufzuzeigen, jenseits der herkömmlichen Produkte wie Wähen, «Chäschüechli» und Wurstweggen. Der bislang frühmorgens arbeitende Bäcker sollte zu einem «Ganztages-Produzenten» werden. Das verlangte, näher an die Gastronomie zu rücken und über den ganzen Tag verteilt frische Produkte anzubieten. Je mehr die Branchentrends von Häfligers Team fruchteten und damit auch das Image des Bäckers veränderten, umso vielfältiger und frischer wurde auch das Pistor-Sortiment. Nicht mehr das Lagern von Produkten stand nun im Vordergrund, sondern der möglichst rasche Ausstoss und Vertrieb. Das klassische Warenlager entwickelte sich zu einem Warenumschlagszentrum. Die Umsetzung benötigte allerdings noch Zeit, mussten doch erst einmal die technischen Voraussetzungen dazu geschaffen werden.

Zeit des Umbruchs

Die 1990er-Jahre waren in der Schweizer Geschichte eine eher beschwerliche, von politischer Verunsicherung und wirtschaftlichem Pessimismus beherrschte Zeit. Seit dem Fall des «Eisernen Vorhangs» Ende der 1980er-Jahre begann sich Europa stärker zu integrieren, eine einheitliche Währung zu schaffen sowie Handelsbeschränkungen abzubauen. Nach dem «EWR-Nein» der Stimmbürger im Dezember 1992 schlitterte die Schweizer Politik in eine aussen- und innenpolitische Paralyse und eine wirtschaftliche Rezession mit relativ hoher Arbeitslosigkeit und rasch steigender Staatsquote. Traditionelle Schweizer Unternehmen verschwanden, wurden umstrukturiert oder fusioniert. Staatsbetriebe wie die PTT wurden liberalisiert. Gleichzeitig traten der Personalcomputer und danach das Internet den weltweiten Siegeszug an und leiteten das Zeitalter der Globalisierung und der digitalen Information ein. All diese Veränderungen widerspiegeln sich auch in der jüngeren Pistor-Geschichte. 1991 konnte Pistor ihr 75-Jahr-Jubiläum feiern. Ein etwas sperrig klingendes Jubiläumsmotto «Keine Angst, wir kommen trotzdem!» bezog sich zwar auf die garantierte Pistor-Lieferbereitschaft auch unter extremen klimatischen Bedingungen, stand aber auch symbolisch für die anstehenden unternehmerischen Herausforderungen in einer Zeit des technologischen Umbruchs und der Innovationsschwäche. An diesem Geburtstag sollte Pistor, so Glenz in einem Interview, nicht innehalten und zurückblicken, sondern nach vorne schauen. Beinahe prophetisch wagte Glenz in der Pistor-Kundenzeitschrift auch einen Ausblick auf das grosse Jubiläumsjahr 2016. Dabei schnitt er heikle Themen an wie Asyl, Überalterung, AIDS und Drogen. Weiter fragte sich Glenz in Bezug auf die kommenden 25 Jahre: «Was ist aus unserer Demokratie geworden? Hat sie sich verfestigt oder ist sie an unserer politischen Unentschlossenheit zu Grunde gegangen? Haben wir wieder eine

Frau oder gar mehrere im Bundesrat? Wohin hat sich die Industrialisierung entwickelt? Sind wir vollkommen durchrationalisiert, roboterisiert, computerisiert? Wie geht es der Schweiz wirtschaftlich? Gibt es überhaupt noch eine Produktion, oder stehen wir als teuerstes Dienstleistungsland im Guinness-Buch der Weltrekorde?» Eine Festschrift zum 75-Jahr-Jubiläum unterblieb. Dafür gab es eine Pistor-Sondernummer in der Bäcker- und Konditor-Zeitung vom 5. April 1991 mit einem ausführlichen Interview der Redaktoren Markus Tscherrig und Nicole Godel mit Direktor Glenz. Zudem lancierte Pistor diverse attraktive Angebote für Kunden und lud die Mitglieder in den Zirkus Nock ein. Die schön gestaltete Einladungskarte entwarf der Künstler René Villiger. 1991 verstarben zwei Persönlichkeiten, die Pistor in den Nachkriegsjahrzehnten wesentlich geprägt hatten, nämlich Paul Hug und Hans Schneeberger. Zum neuen Verwaltungsratspräsidenten wählte die Generalversammlung den dritten Vertreter der Luzerner Hug-Dynastie, Paul Hug-Riedweg.

Leiser Einstieg in die Gemeinschaftsgastronomie

Wachstum durch ein erweitertes Angebot und Diversifikation, das waren für die Pistor-Leitung die obersten Gebote in den 1990er-Jahren. Die Umsatz- und Ertragsentwicklung liess sich in Anbetracht der konjunkturell schwierigen Zeiten sehen und nahm jedes Jahr leicht zu. Auch die Eigenkapitalquote konnte Jahr für Jahr gesteigert werden und lag 1995 bei 13 Prozent. Das Umsatzwachstum erzielte Pistor vor allem mit den Verkäufen ab dem eigenen Lager und speziell bei den Tiefkühl- und Frischprodukten, bei den Halbfabrikaten sowie den Süßwaren. Mit der Strategie der Sortimentsumstellung und Erweiterung auf mehr Frischprodukte war man auf dem richtigen Kurs. Das galt ebenso für das schrittweise Vortasten in den Bereich der Grossgastronomie, namentlich der Hotels. Dort waren oft Patissiers angestellt, die Pistor und deren Produkte kannten. Die Diversifikation in den verwandten Gastrosektor nahm Dieter Glenz bereits gegen Ende der 1980er-Jahre vor, allerdings sehr behutsam und in der externen Kommunikation und den präsentierten Zahlen kaum wahrnehmbar; denn das Vorhaben wurde unter den Bäckermeistern als delikat angesehen, zumal sie teilweise selbst die Gastronomie bedienten. Ausserdem geriet die Branche der Gemeinschaftsgastronomie in den 1990er-Jahren durch neue Akteure unter Druck, sodass Pistor kein Öl ins Feuer giessen und sich übermäßig profilieren wollte. Der Vorstoss in den Gastrobereich lief also zunächst unter der Wahrnehmungsschwelle ab und wurde erst 1996 mit dem eröffneten Kühl- und Tiefkühllager im Pistor-Areal in Rothenburg manifest. An der Generalversammlung von 1996 begründete Dieter Glenz das Gastro-Engagement gegenüber den Mitgliedern: «Die Diversifikation in einen sehr verwandten Sektor erfolgte

auf Grund der rückläufigen Zahl von Bäckereien-Konditoreien.» Um jedoch all die vielfältigen Dienstleistungen für die Bäckereien zu erbringen, «benötigen wir ein gewisses Volumen, und da helfen uns diese Umsatzprozente der Gastronomie stark mit».

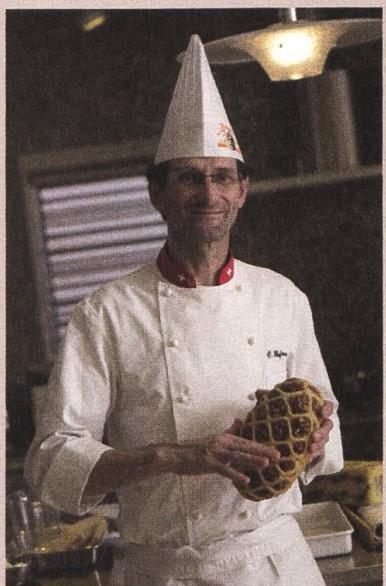
Eine schmerzliche Erfahrung

Grössere Sorgen bereitete Pistor die Übernahme der Kolb-Holding AG im Jahr 1993. Mit einem Schlag befanden sich sechs Firmen im Eigentum von Pistor. Diese waren schweizweit auf den Verkauf, die Montage und den Service von Maschinen für Bäckereien und Grossküchen spezialisiert und auch im Export in den Nahen Osten und nach Asien tätig. Während Pistor schon immer allerlei Gerätschaften und Zubehörartikel via seine Vertragslieferanten offerierte, kam nun der Eigenvertrieb von Investitionsgütern hinzu. Im Jahresbericht von 1993 hiess es dazu: «Pistor hat sich die Gelegenheit geboten, ihr seit langem beabsichtigtes Engagement im Investitionsgütersektor zu erreichen und das Angebot an ihre Mitglieder sinnvoll abzurunden.» Die Kolb-Gruppe steuerte mit etwa 50 Millionen Franken fast ein Siebtel des Pistor-Gesamtumsatzes bei. Doch die gesetzten Ziele liessen sich nicht erreichen. Die hartnäckige Rezession hinterliess bei den Bestellungen im Bäcker- und Gastrogewerbe ihre Spuren. Die erhoffte Umstrukturierung zur «Pitec AG» im Jahr 1996 konnte den Umsatzrückgang auch nicht stoppen, die Pistor-Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat waren gefordert. «Das war eine schmerzliche Erfahrung», erinnert sich der ehemalige Verwaltungsratspräsident Paul Hug.

1998 zeigte sich wieder Licht am Konjunkturhimmel. Die Rezession war überstanden, die Konjunkturdaten zeigten wieder nach oben und beförder-ten die Lust nach Investitionen und Konsum. Auch bei Pistor präsentierte sich das Jahr erfolgreich mit einem rekordhohen Umsatz. Doch im Dezember 1998 kam Dieter Glenz während einer Geschäftsreise mit zwei Begleitern tragisch ums Leben. Der ambitionierte Pilot sass am Steuer eines Kleinflugzeuges, das bei Linz in Österreich abstürzte. Das war ein grosser Schock nicht nur für die Angehörigen, sondern auch für die gesamte Pistor-Belegschaft. Dieter Glenz hinterliess ein Genossenschaftsunternehmen, das sich mit der alten Pistor in Luzern kaum mehr vergleichen liess. Mit einem konsolidierten Umsatz von 475 Millionen Franken, 433 Beschäftigten und einem effizienten Verwaltungs- und Verteilzen-trum war Pistor ein modernes und vorbildliches Dienstleistungsunternehmen im Schweizer Grosshandel geworden. Neben der bemerkenswerten unternehme-rischen Leistung von Dieter Glenz ragte sein Engagement für die Mitarbeiter hervor, die er mit Worten und Taten für Pistor zu begeistern verstand. Gleichwohl hielt die Zukunft neue Aufgaben bereit: Die Komplexität in der Logistik nahm zu,

OLIVIER HOFMANN: EIN BOTSCHAFTER DES BROTS

Seit vier Generationen und fast 135 Jahren ist die Bäckerei Hofmann im jurassischen Reconvillier im Besitz der Familie. Olivier Hofmann, der Urenkel des Gründers, ist als innovativer Bäcker und Patissier bekannt, der für seine Produkte regelmässig prämiert wird. Bei ihm hat das Brot schon einmal die Form eines Schuhs oder eines Hauses. Und für ihn ist der Beruf zugleich Berufung: Hofmanns Mission ist es, zur Renaissance alter Getreidesorten wie Emmer, Einkorn oder Dinkel beizutragen und daraus schmackhaftes Brot zu backen. So wie es schon sein Urgrossvater getan hat. Denn diese Urgetreide, so seine Überzeugung, enthalten besonders viele Vitamine und Nährstoffe. Auch glaubt er, dass sie seltener Allergien verursachen, auch der Glutengehalt sei niedriger. Schliesslich möchte er zur Vielfalt beitragen und an alte jurassische Traditionen anknüpfen. Bäcker aus Leidenschaft zu sein, bedeutet für ihn, dass er den Anbau von altem Getreide unterstützt, gezielt mit regionalen Bauern zusammenarbeitet und das Getreide wöchentlich in seiner eigenen Mühle mahlt. Zudem hat sich Hofmann ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Er will drei alte Sorten, die im Jura einst angebaut wurden, kultivieren, damit Brot backen und sie so wieder bekannt machen.



Olivier Hofmann als Referent in Japan.

Hofmann ist ein Tüftler und versteht sich als Botschafter für hochwertiges Brot. So hat er bereits Bäcker in Japan ausgebildet. Er findet es schade, dass so wenige Köche das Brot wertschätzen: «In Restaurants ist es meist Nebensache.» Auch von seinen Berufskollegen wünscht er sich, dass sie sich stärker mit der Produktion der verschiedenen Getreidesorten auseinandersetzen: «Denn auch die Kunden erwarten zunehmend, dass wir die Vielfalt kennen und erklären können – wie beim Weinhändler.» Anstatt gegen die Grossen zu kämpfen, empfiehlt er handwerklichen Bäckern, auf Spezialisierung und Innovationen zu setzen: «Ich glaube, dass das die Zukunft ist.»

die Informationstechnologie hielt Einzug. Eine grundlegende theoretische und bauliche Neukonzeption des Warenvertriebs drängte sich deshalb auf.

Bis ein neuer Direktor das Steuerrad übernahm, leitete Verwaltungsratspräsident Paul Hug interimistisch die Geschäfte. In dieser Phase zeigte sich deutlich, dass Pistor auf allen Ebenen über eine starke, breit abgestützte Mitarbeiterkultur verfügte, welche das Unternehmen auch nach dem Verlust ihres dominierenden Direktors auf sicherem Kurs hielt. Die eingespielte Geschäftsleitung mit Werner Bach, Kurt Häfliiger, Kurt Hueber, Jules Toth und Oskar Staub/ Peter Fausch nahm nun die Zügel in die Hand und führte Pistor an die Schwelle zum neuen Jahrtausend.



Beim Neubau des Verwaltungsgebäudes wurde auch das Pistor-Warenlager neu konzipiert.



Dieter Glenz legte Wert auf das Erscheinungsbild von Pistor, so auch bei den Lastwagen, hier bei der Reinigung, um 1985.



pistor
Kühlhaus



V

NEUE RECHTSFORM UND KONZENTRATION AUF DIE KERNKOMPETENZEN *(1999–2007)*

Pistor expandiert: Das 1996 eröffnete Kühl- und Tiefkühl- lager machte den Anfang.

Im Jahr 2000 konnte das neue Pistor-Führungsteam Paul Hug und Jürg Waeffler eine Innovation der Marketingabteilung verkünden: die E-Commerce-Lösung «PistorShop» (heute «PistorPlus»), eine frühe Form des Einkaufs per Internet, die bei den Pistor-Kunden raschen Anklang fand. Auch finanziell war Pistor gut unterwegs und präsentierte eine ansehnliche Umsatz- und Ertragsentwicklung. In den Augen von VR-Präsident Hug und der Geschäftsleitung pflegte der neue Direktor einen kollegialen, teamorientierten Führungsstil, der sich auch in der magazinartigen Gestaltung des Jahresberichts 2002 widerspiegelte. Im Vergleich zu seinem Vorgänger gewährte Jürg Waeffler den Mitgliedern der Geschäftsleitung mehr Gestaltungsspielraum. Der promovierte Ökonom und ehemalige Spitzensportler (Moderner Fünfkampf) hatte, laut einem Interview in der «Handelszeitung», bereits für Knorr, die Brauerei Falken und als Chef von Spar Schweiz sowie von Manpower gearbeitet. In der Ära des Duos Waeffler und Hug nahm Pistor drei entscheidende Weichenstellungen in der jüngeren Geschichte vor: Erstens galt es, das bisherige Logistikkonzept des linearen Warenflusses zu überdenken und weiter zu automatisieren. Zweitens wurde die Rechtsform der Genossenschaft für ein Unternehmen mit 500 Millionen Franken Umsatz im Eigenlager und Verrechnungsverkehr sowie einer Eigenmittelquote von mittlerweile 26 Prozent grundsätzlich überprüft. Und drittens sollte der zu stark diversifizierte Betrieb wieder auf seine Kernkompetenzen zurückgeführt werden.

Marsch in Richtung Vollsortiment

Ab 2000 hiess die Pistor-Devise: «Sortimentsausbau». Der Gastrosektor trug bereits rund ein Fünftel zum Gesamtumsatz bei. Die zunehmende, von der Marketingabteilung aktiv begleitete Fokussierung der Bäckereien auf Snacks und Take-Away-Produkte zeigte sich auch beim weiter wachsenden Anteil von Frisch- und Tiefkühlprodukten im Pistor-Sortiment. Dadurch war es dem Unternehmen beispielsweise auch möglich, 300 Bäckereien und Konditoreien rasch beizuspringen. Diese waren in Bedrängnis geraten, als die zur damaligen Usego-Gruppe gehörende «Frimago AG» die Belieferung von Kleinbetrieben aus Rentabilitätsgründen eingestellt hatte. Pistor half prompt und unkompliziert mit der Zusammensetzung eines Frischproduktosortiments, was dem Unternehmen auch in der Presse Goodwill einbrachte. Für die Bewirtschaftung eines umfassenderen Sortiments brauchte Pistor aber ein neues Logistikkonzept. Für nicht palettierbare Kleinartikel wurde 2002 ein erster Schritt vollzogen mit dem technisch innovativen und vollautomatisierten «Kleincolilager», das unzählige Elektromotoren, Lichtschranken und Steuerungsregler enthält. Durch die Übernahme eines Grossteils des Sortiments der ehemaligen Einkaufsgenossenschaft der Konditoren im Jahr 2004 drängten sich jedoch weitere Massnahmen in der Logistik auf.

**Wir bringen Ihnen
garantierte *pistor*
Frische
ins Haus**

- ☞ Ununterbrochene Kühlkette vom Produzenten bis zum Pistor Kunden (Zweizonencamion mit aktiver Kühlung)
- ☞ Grösstmögliche Qualitäts- und Sorgfalts-pflicht garantiert dank ISO-Zertifikat 9002
- ☞ Tiefkühl-, Frisch- und Küchenprodukte in einer Lieferung

6023 Rothenburg
Telefon 041 289 89 89
Fax 041 289 89 90

1033 Cheseaux
Telefon 021 731 28 21
Fax 021 731 44 01

pistor

Pistor-Werbeinserat zum Thema Frische, 1999.

Weil die Margen in der Bäckerei- und der Gemeinschaftsgastronomie-Branche eher tief sind, lassen sich Zugewinne von Marktanteilen in erster Linie durch Verdrängung von Konkurrenten erzielen. Wer es versteht, den besten Service zu bieten, schwingt obenauf. Die zunehmende Stärke von Pistor bedeutete deshalb auch immer eine Schwäche der Mitbewerber, namentlich bei der Belieferung der Gross- und Gemeinschaftsgastronomie. Pistor machte sich auf diesem Gebiet Schritt für Schritt einen Namen, stets kritisch beäugt von den Bäckermeistern. So konnten zahlreiche Fünf-Sterne-Hotels als Kunden gewonnen werden, darunter das Zürcher Baur au Lac, der Schweizerhof in Luzern oder das Giardino in Ascona. Weiter zählten diverse Alters- und Pflegeheime sowie Spitäler zu den Kunden. 2002 folgte schliesslich der Durchbruch: In diesem Jahr kam es zu einem ersten Auftrag durch die SV Group, die Pionierin der Gemeinschaftsgastronomie in der Schweiz und der älteste und traditionsreichste unter



a

- a | Pistor-Telefonverkauf in den späten 1990er-Jahren.**
- b | Gesamtansicht des Pistor-Depots in Cheseaux bei Lausanne, 1999.**
- c | Das 2002 eröffnete Kleincollilager.**



b



c

PISTOR UND SV: KONTINUITÄT ALS ERFOLGSREZEPT

Zwischen den beiden traditionsreichen Schweizer Unternehmen Pistor Holding und SV Group lassen sich einige Parallelen ziehen: Beide haben ihre Geburtsstunde im Ersten Weltkrieg und sind bis heute eigenständig geblieben. Beide wurden aus einer zugleich unternehmerischen und sozialen Zielsetzung heraus gegründet, die bis heute bestimmt ist. Beide Firmen verfügen über Führungskräfte mit hoher Integrität und arbeiten nachhaltig und langfristig. Beide Unternehmen sind im Lebensmittel- und Ernährungsbereich aktiv und verfügen über eine stark entwickelte Kunden- und Dienstleistungsmentalität, die tief in der Geschichte verwurzelt und durch Jahrzehntelange Bewährung glaubwürdig ist. Und beide Unternehmen gaben sich eine neue Rechtsform, ohne das historische Erbe zu verraten. Der damalige SV-Service erfuhr 1999 unter der Leitung von Verwaltungsratspräsident Ernst A. Brugger und CEO Susy Brüschweiler eine in der Schweizer Unternehmensgeschichte beispielhafte Transformation. Der Verein mit einem hohen dreistelligen Millionenumsatz wurde in eine Aktiengesellschaft umgewandelt mit einer gemeinnützigen Stiftung als Mehrheitsaktionärin (☞ 101, B. Ruetz: Die einzigartige Geschichte der SV Group). Drei Jahre später, 2002, vollzog Pistor einen ähnlichen Schritt mit der Schaffung einer Genossenschaftsholding, unter deren Dach heute drei Tochtergesellschaften, darunter die Pistor AG, nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen arbeiten. Pistor ist, abgesehen von wenigen Ausnahmen wie Gemüse, Exklusivlieferant der SV Group. Die Partnerschaft ist also für beide Seiten strategisch bedeutsam.

Patrick Camele, der heutige CEO der SV Group, kennt Pistor seit rund 20 Jahren – in der Anfangszeit seiner Laufbahn hatte er als Lieferant mit dem Unternehmen zu tun, heute nun als Grosskunde. «Mir kommt es so vor, als ob Pistor die ganze Zeit über kulturell dieselbe Firma geblieben ist», schildert er seinen Eindruck. «Ihre Kernstärke ist die Kontinuität.» Zwar haben sich die Technologie und auch das Prozessmanagement stark entwickelt, doch was gleich geblieben sei, seien die Zuverlässigkeit und

der Respekt gegenüber den Menschen: «Pistor hat begriffen, dass du in einer kleinen Volkswirtschaft die Leute immer zweimal siehst – und du weisst nie, auf welcher Seite sie sitzen.» Mit dieser Mentalität gelinge es Pistor nicht nur, die Mitarbeiter an sich zu binden, sondern auch Lieferanten und Kunden: «Einmal Pistor, immer Pistor.»



Verladen von Waren für einen Betrieb der SV Group.

Was Camele ebenfalls an Pistor schätzt, ist ihre Bodenständigkeit. Die Stimmung sei fast beschaulich, aber dabei sei man sehr dynamisch im Denken. Alles sei immer stark durchdacht, so auch die Bestellsysteme, die dem Kunden eine hohe Convenience böten und so das Leben erleichterten. «Mit diesem Level von Service und Zusammenarbeit ist Pistor in Europa fast einzigartig.» Pistor verstehe es, den richtigen Zeitpunkt abzuwarten und die technologischen Möglichkeiten perfekt auszunutzen. Für die Zukunft erwartet Camele, dass die Prozesse noch ausgefeilter sein werden. «Ich denke hier in Richtung Internet der Dinge. Wer weiss, vielleicht sind wir in zehn Jahren so weit, dass wir

Pistor nur noch unsere Menüpläne zur Verfügung stellen, sie diese automatisch mit dem Lager abgleichen und uns dann die entsprechenden Produkte direkt anliefern.»



Köche in einem SV-Restaurant.

Europas grossen Caterern. Der ebenfalls traditionsreiche Zürcher Frauenverein, heute ZFV-Unternehmungen, wurde bereits von Pistor beliefert. In den Nullerjahren fokussierte sich das Pistor-Marketing auf Betriebe in der Gross- und Gemeinschaftsgastronomie als Zielkundschaft. Neben dem weiteren Ausbau der Verkaufsabteilung und der Entwicklung von gastrospezifischen Konzepten und Know-how wurde das Engagement in Verbänden, Kochgilden und die Teilnahme an Fachmessen verstärkt.

Vorreiter in der Lebensmittelbranche

Im Jahr 2001 hatte Pistor einen weiteren wichtigen Meilenstein in der Unternehmensgeschichte erreicht: den Entscheid für eine neue Rechtsform als Holding. Dabei ging es den Pistor-Verantwortlichen nicht nur darum, das Unternehmen mit seinen Dienstleistungen noch wettbewerbsfähiger zu machen, sondern es auch vor externen Angriffen oder Übernahmen zu schützen. Dies überzeugte die Mitglieder von Pistor: Sie sicherten an einer denkwürdigen und langen Generalversammlung im Kultur- und Kongresszentrum Luzern mit etwa 1000 Anwesenden ihre Unterstützung mit grosser Mehrheit zu – ein grosser und entscheidender Tag für Pistor, für den Verwaltungsrat unter Paul Hug, den Direktor Jürg Waeffler sowie seine Kollegen in der Geschäftsleitung. Im Vorfeld der Generalversammlung hatte es diverse Veranstaltungen gegeben, um die Mitglieder über diese wichtige Änderung umfassend zu informieren. Am 1. Januar 2002 war es dann soweit: Der «Pistor, Bäcker-Konditor-Gastro-Service» ging in die «Pistor Holding» über mit damals vier untergeordneten, selbständigen Tochterfirmen – dem Umsatz gemäss waren dies die «Pistor AG», «Fairtrade SA», «Pitec AG» sowie «Proback AG». Mit dieser Gruppenstruktur und einem erweiterten, mehrheitlich neuen Verwaltungsrat konnten die Vorteile der bisherigen Genossenschaftsform bewahrt und gleichzeitig die unternehmerische Flexibilität im Gross- und Einzelhandel erhöht werden. Seither reichen sich dynamisches Unternehmertum und genossenschaftliche Solidarität die Hand.

Mit dem Holding-Modell war Pistor auch zum Vorreiter für weitere Veränderungen in der Lebensmittelbranche geworden: 2002 kaufte die Migros-Genossenschaft den Gastrolieferanten Scana Lebensmittel AG, 2003 ging die seinerzeitige Bon-Appétit-Gruppe, der drittgrösste Schweizer Lebensmittelhändler mit Marken wie Pick Pay, Primo, Visavis, Prodega und Howeg an die deutsche Rewe-Handelsgruppe, die zwei Jahr später wiederum ein Gemeinschaftsunternehmen mit Coop unter dem Namen «Transgourmet Holding» gründete (heute in Coop integriert). 2004 wurde «LeShop.ch», der erste Internet-Supermarkt der Schweiz, zur Migros-Tochter und das französische Carrefour-Unternehmen beabsichtigte, im Schweizer Detailhandelsmarkt Fuss zu fassen.

Konzentration auf die Kernkompetenzen

Der dritte bedeutende Entscheid in der Ära von Paul Hug und Jürg Waeffler betraf die teilweise Abkehr von der Diversifikation. In den Nullerjahren galt die Strategie der Diversifizierung vielerorts als überholt und teilweise gescheitert. Das Grounding der «Swissair» im Jahr 2001 war ein prägnantes Beispiel dafür. Kernkompetenz hiess nun der Zauberbegriff. Auch bei Pistor war die Tochtergesellschaft Pitec AG trotz Restrukturierungen nicht zum erhofften Erfolg gekommen. Deshalb fiel schliesslich der Entschluss, diese wieder an den vormaligen Besitzer zu verkaufen, was in den Jahren von 2004 bis 2006 geschah. Pitec schied als Pistor-Tochter aus und bewegt sich seither wieder erfolgreich als eigenständiges Unternehmen für die Bäckereitechnik und Gastrobranche auf dem Markt. Mit den strategischen Schwerpunkten haben Jürg Waeffler und der Verwaltungsrat die Weichen gestellt, um Pistor für die Zukunft zu positionieren.



Handschlag auf das neue Pistor-Holding-Modell im Jahr 2001:
Verwaltungsratspräsident Paul Hug (links) und Direktor Jürg Waeffler.



VI

POSITIONIERT ALS FÜHRENDER LOGISTIKDIENSTLEISTER *(2008–2016)*

Einsatz von
Schmalgangstapler, 2013.

Seit 2008 steht Pistor erstmals unter der Leitung von zwei Personen, die beide aus der Bäckereibranche stammen und mit dem Geschäft von der Pike auf vertraut sind: Markus Lötscher und Willi Suter. 2007 übernahm der Luzerner Bäckermeister Willi Suter das Verwaltungsratspräsidium der Pistor Holding Genossenschaft von seinem Berufskollegen Paul Hug. Schon als kleiner Bub begleitete Suter seinen Vater, einen Bäckermeister aus dem Luzerner Hinterland, jeweils zu Pistor nach Luzern, um Waren abzuholen. «Man konnte dort kaum zufahren, und mein Vater war einer derjenigen spontan kaufenden Kunden, die wir bei Pistor heute am liebsten nicht mehr sehen», erinnert sich Suter mit einem Schmunzeln: Da ein Sack Nüsse, hier etwas Zucker und Rosinen. Im Lager wurde alles zusammengetragen und nach unten zur Warenausgabe gebracht, wo Herr Lindegger dem faszinierten Buben in aller Ruhe die Funktionsweise seiner Päcklischnürmaschine vorführte.

Willi Suter, inzwischen selbst ein dynamischer Bäckereiunternehmer mit 130 Mitarbeitern, staunt zuweilen, wenn er sich die Entwicklung bei Pistor zum heutigen hochautomatisierten Logistikzentrum vor Augen hält. Auch als VR-Präsident ist Suter aktiv und engagiert. Für ihn ist ein teamorientiertes, aber zugleich professionelles Miteinander wichtig. Das bedeutet für ihn beispielsweise, dass es Traktandendisziplin in den Sitzungen gibt. Der Verwaltungsrat soll seiner Überzeugung nach repräsentativ für die gesamte Branche sein. Suter ist nah am Unternehmen, gleichzeitig liegt ihm die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat am Herzen. Er versteht sich als Sparringpartner der Geschäftsleitung, mit der er im positiven Sinne gern intensiv die Klingen kreuzt. Ausserdem stellt der Verwaltungsrat Fachausschüsse mit Spezialisten und unterstützt so bei der Strategieentwicklung. Bereits kurz nach seinem Start als VR-Präsident hatte Suter die Aufgabe, anlässlich der Pensionierung von Jürg Waeffler einen neuen CEO zu bestimmen.

Unter 150 Bewerbern ausgewählt

2008 trat der 41-jährige Markus Lötscher sein Amt als fünfter Pistor-Direktor an. Er leitet seither die Pistor-Gruppe und ist gleichzeitig CEO der Pistor AG, ausserdem VR-Präsident bei der Pistor-Tochter Fairtrade SA sowie Delegierter bei der Proback AG. Der gelernte Bäcker leitete viele Jahre die «Ice Cream»-Produktion der Firma Mövenpick in der Westschweiz, bildete sich zum Lebensmitteltechnologen weiter und absolvierte ein Studium der Betriebsökonomie in Bern. Nach dem Verkauf der Glace-Sparte von Mövenpick an den Nahrungsmittelkonzern Nestlé 2003 zog Lötscher mit seiner Familie wieder in die Deutschschweiz und arbeitete beim Grossbäckerei-Unternehmen Hiestand in einer Managementfunktion. 2007 wurde er auf die Stellenausschreibung bei Pistor aufmerksam



Der erste Elektrolastwagen von Pistor, 2015.



Anlieferung im neuen Pistor-Warenumschlagszentrum (WUZ West), 2011.

gemacht und bewarb sich mit weiteren 149 Kandidaten – doch gerade er überzeugte, unter anderem wegen seiner beruflichen Herkunft. Ausserdem zeichnet er sich, so VR-Präsident Suter, durch ein «stark ausgeprägtes strategisches Denken» aus. Wie jedem Bäckerlehrling seien auch ihm der rote Pistor-Lastwagen und die Produkte ein vertrautes Bild gewesen, erinnert sich Markus Lötscher. Dass er dieses Unternehmen je einmal führen werde, daran habe er aber nicht im Traum gedacht. Nun leitet zum ersten Mal in der Pistor-Geschichte ein erfolgreicher Manager, der zugleich ausgebildeter Bäcker ist, das Unternehmen. Entsprechend kann Lötscher mit den Mitglieds-Bäckern auf Augenhöhe kommunizieren. Und wenn seine ehemaligen Berufskollegen bei einer Pistor-Veranstaltung ab 15.00 Uhr langsam müde werden, weiss er: Es liegt nicht am Referenten, sondern daran, dass die Zuhörer bereits seit mehr als 12 Stunden auf den Beinen sind.

Pistor verzeichnete im Jahr 2007 erneut eine positive Entwicklung und erreichte bei einem Umsatz von 664 Millionen Franken eine Eigenmittelquote von 44 Prozent. Der Personalbestand lag bei 387. Nach dem Bau des Kleincolillagers im 2002 und der Inbetriebnahme der neuen Westschweizer Verteilzentrale in Chavornay 2007 steckte Pistor inmitten der grössten baulichen Expansionsphase ihrer Geschichte. Das anspruchsvolle Ziel, die Kunden aus der Bäckerei-

und Gastrobranche mit einem Vollsortiment beliefern zu können, das bis auf Früchte und Gemüse fast alle Bedürfnisse abdecken sollte, verlangte einen hohen Einsatz. Gefordert waren nicht nur die Abteilungen Marketing/Einkauf und Verkauf, sondern vor allem auch die Logistik. Wer sich im künftigen Belieferungshandel an der Spitze bewegen wollte, der musste im Zeitalter der digitalen Information über ein ausgefeiltes Logistikkonzept verfügen und für dessen Realisierung hohe Summen in die Hand nehmen. Pistor war dazu bereit und vermochte das Projekt einer umfassenden baulichen Expansion auch finanziell zu schultern, ohne sich mit Fremdkapital zu stark belasten zu müssen.

2007 übernahm Richard Betschart die Führung des neu organisierten Bereichs Logistik, der heute rund drei Fünftel des Pistor-Personals umfasst. Der ausgebildete Maschinenmechaniker absolvierte ein Logistikstudium in Lausanne und verliess die Fachhochschule als einer der ersten ausgewiesenen Logistikingenieure der Schweiz. Für die Gesamtplanung hochkomplexer Systeme brauchte es zunehmend Generalisten, die sich in allen Disziplinen wie Einkauf, Warendisposition, Lagerbewirtschaftung, Kommissionierung oder Verladebereitstellung auskannten und die notwendigen technologischen Verknüpfungen herstellen konnten. Solches Know-how liess sich entweder in Form von auswärtigen Spezialisten einkaufen oder durch eine interne fachkompetente Person vermitteln. Pistor entschied sich für die zweite Variante und betraute Richard Betschart ab 2007 mit der Aufgabe, ein neues Logistikkonzept für Pistor zu entwickeln. Hintergrund war, dass der Gastrobereich weiterhin hohe Zuwachsrate versprach.

Logistik ist mehr als das Schicken von A nach B

Beim Logistikbegriff von Pistor gilt es zu berücksichtigen, dass dieser nicht mehr einfach das Einlagern der Ware und das Verschicken von A nach B meint, sondern viel umfassender zu definieren ist. Bevor sich der Bäcker oder Gastronom für die Bestellung eines Produkts entscheide, so führt Betschart aus, sei dazu bereits eine Menge Informationen geflossen, zum Beispiel über die Qualität des Produkts, die Verwendungsmöglichkeit, die Zusammensetzung, den Preis, die Bestellmöglichkeit oder den Liefertermin.

Der aktuelle Leiter Marketing, Beat Helfenstein, ist gelernter Koch und EMBA-Absolvent der Hochschule Zentralschweiz. Er berichtet, dass heute die eigentliche Bestellung und die Lieferung nur noch der kleinste Teil der gesamten Angebotspalette seien. Dieser Strauss von Dienstleistungen, dieser Mehrwert für die Mitglieder und Kunden, mache Pistor einzigartig, ist Helfenstein überzeugt. Schmunzelnd fügt er hinzu: «Bei uns hört man für die Kunden sogar das Gras wachsen.» Patrick Camele, CEO des Pistor-Grosskunden SV Group, kann



a



b



c

- a | Das Stahlgerüst des 2008-2010 erbauten WUZ West.
- b | Vollständig automatisiert: Das Tiefkühl-Center
«Ice Cube» von Pistor, 2013.
- c | Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Pistor, 2015.

BÄCKEREI SCHEFER: PISTOR «IM KLEINEN»

In den 1970er-Jahren waren in Einsiedeln acht Bäckereien anzutreffen. Heute gibt es im bekannten Wallfahrtsort im Kanton Schwyz noch deren zwei. Eine davon ist die Bäckerei Schefer, die in dritter Generation von Raffael Schefer und seiner Frau Lucia geführt wird. Das Familienunternehmen mit dem Kloster im Logo steht exemplarisch für die Konsolidierung, die in den vergangenen Jahrzehnten in der Bäckereibranche stattgefunden hat. Während viele Kleinbetriebe verschwunden sind, haben sich andere mit der Gründung von Filialen und dem Vorstoss in neue Bereiche sukzessive vergrössert. Auch Schefer war lange Zeit eine bescheidene Quartierbäckerei mit einem kleinen Lebensmittelsortiment. In der Backstube stand Hans Schefer, im Ladengeschäft bediente seine Frau Josy die Kundschaft. Mitte der 1980er-Jahre übernahm die zweite Generation mit Urs und Fränzi Schefer das Geschäft. «In jenen Jahren herrschte in der Branche eine gewisse Aufbruchstimmung», erzählt Urs Schefer. Die Zahl der Bäckereien nahm zwar laufend ab, dafür eröffneten sich für die weiter Bestehenden unternehmerische Möglichkeiten, sei es durch Übernahmen, Filialgründungen oder den Vorstoss in neue Bereiche. Auch Urs Schefer packte die Gelegenheit. Zunächst verlegte er die viel zu eng gewordene Backstube in eine ausgediente Telefonzentrale, dann folgten die Neugründung des Hauptgeschäfts mit Café am Bahnhofplatz in Einsiedeln sowie Filialeröffnungen in der Region. Trotz anfänglicher Bedenken erwies sich die Lage am Bahnhofplatz als vorteilhaft, weil sie der Bäckerei und dem Café die nötige Laufkundschaft auch an den Wochenenden brachte. Doch Urs Schefer behielt auch die Gegend direkt beim Kloster Einsiedeln im Auge, wo sich mit den zahlreichen Besuchern und Touristen eine attraktive Kundschaft aufhält. 2003 übernahm er die Liegenschaft «Bären» am Klosterplatz und zog mit einer Filiale ein. Das Gebäude baute er 2013/14 komplett um und eröffnete es mit einem grosszügig gestalteten Verkaufsgeschäft plus Café sowie einem Restaurant mit über 200 Sitzplätzen. Handwerkliches Können, Produkte von spezieller Qualität sowie eine Lage mit hoher Passantenfrequenz sind für Urs



In Einsiedeln verwurzelt: Die Bäckerei Schefer. Von links: Raffael, Fränzi und Urs Schefer.

Schefer Schlüsselfaktoren, damit eine eigenständige Bäckerei erfolgreich bestehen kann. Dazu kommt eine professionelle Produktionsstätte, die ein hohes Mass an Effizienz mit traditionellem Handwerk zu kombinieren weiss. Schefer versteht sich als handwerklich produzierender Betrieb, auch wenn dieser mit den inzwischen 130 Mitar-

beitern eine der grössten Bäckereien im Kanton geworden ist. Neben dem traditionellen Bäcker- und Konditorgeschäft hat sich Schefer ab den 1990er-Jahren auf den Snack- und Apéro-Bereich spezialisiert und sich jüngst auch als Gastronom etabliert. Mit dieser Diversifizierung und der Aufteilung in eine Bäckerei AG und eine Gastronomie AG widerspiegelt Schefer ein Stück weit auch die Entwicklung, die Pistor im grösseren Rahmen vollzogen hat.

Die effiziente Warenbestellung bei Pistor und die zuverlässige Lieferung ist für Schefer ein weiterer Grund, warum das Bäckereiunternehmen erfolgreich am Markt agiert. Die Zusammenarbeit mit Pistor sei so eingespielt, dass Warenlieferungen nicht mehr speziell kontrolliert würden. Als er einmal ein Fass Honig direkt importiert habe, so gesteht Urs Schefer, sei ihm die Lust am Selberbestellen bald vergangen. Das Fass sei zwar geliefert worden, aber rostig und mit toten Bienen drin. Pistor sei heute viel mehr als ein Lieferant, ergänzt Raffael Schefer. Die Beratung sei ebenfalls wichtig. Sie sei unaufdringlich, aber aufschlussreich. Deshalb sind sich Vater und Sohn einig: «Wer Pistor-Kunde ist, wird dabei bleiben.»

das bestätigen: «Pistor ist für uns viel mehr als ein Lieferant – unsere Restaurantmanager schätzen die Pistor-IT, da sie ihnen ein unkompliziertes Bestellen ermöglicht. Außerdem reagiert Pistor schnell auf Ernährungstrends wie auch auf unsere Wünsche und Anregungen. Wir fühlen uns deshalb nicht als Kunden, sondern als geschätzter Partner.» In der Tat: Pistor ist von der Organisation und vom Angebot her besehen kein Grossist mehr, sondern ein Logistikdienstleister mit einem professionellen Controlling, Marketing und Beratungsdienst. Dazu gehört auch, dass Küchenchefs in der Gemeinschaftsgastronomie in Zusammenarbeit mit der SV Group Weiterbildungsangebote in vegetarischer Küche beim Zürcher Vegi-Pionier Restaurant Hiltl erhalten.

Proback: Kompetenz fürs Bäckereigewerbe

Die Pistor-Tochter Proback unter Leitung von Bruno von Rotz ergänzt das Angebot: Sie bietet dem Bäckerei- und Konditoreigewerbe Dienstleistungen in den Bereichen Nachfolgeplanung, Unternehmensführung, Verkaufsunterstützung und Marketing an. Das datenbasierte Wissen über die Rentabilität der einzelnen Produkte sei heute viel umfangreicher und detaillierter, wie Peter Steinmann, Leiter Management Services und diplomierte Wirtschaftsprüfer, erläutert. Pistor könne damit noch stärker über Zahlen geführt werden, was für eine erfolgreiche Genossenschaft essenziell sei, die sich wie jedes Unternehmen im Markt von Angebot und Nachfrage zu behaupten habe. Überdies, so fügt Steinmann hinzu, seien die tiefen Margen im Lebensmittel-Grosshandel für einen Controller das Spannendste. Denn hier gelte es erst recht, minutiös zu planen und zu rechnen, ob sich neue Investitionen oder Produkte auszahlen würden. Dies ist bei Pistor möglich, weil das Unternehmen bereits über eine ausgereifte Informationstechnologie verfügt. Der weitere Ausbau der «IT Maturity», namentlich im Bereich der Logistik, sei ein strategischer Schwerpunkt von Pistor, so betont VR-Präsident Willi Suter.

Die Umsetzung des neuen Logistikkonzepts von Pistor wurde zum Taktgeber der jüngsten Unternehmensentwicklung. Mit einem Team aus internen und externen Spezialisten erarbeitete Richard Betschart 2008 einen Gesamtüberbauungsplan für das Areal in Rothenburg. Im Sinn der neuen Anforderung eines raschen, weitgehend automatisierten Warenflusses sollten althergebrachte Begriffe wie Lager und Magazin oder Bilder von Lageristen, die über Kisten steigen und Handhubstapler ziehen, aus den Köpfen verschwinden. Jetzt spricht man von einem Warenumschlagszentrum, das sich aus einzelnen, ringförmig angeordneten Gebäuden um das bestehende Zentrum zusammensetzt. Die Warenlieferung – also Trocken-, Frisch- und Tiefkühlprodukte – erfolgt von den einzelnen «Satelliten» ins Zentrum, wo sie zusammengefasst, bereit-



Offizielles Pistor-Jubiläumsbild zur 100-Jahr-Feier, 2016.

stellt und verladen werden. Mit dem Warenumschlagszentrum hatte sich die Pistor-Geschäftsleitung zum Ziel gesetzt, die Zahl der Artikel mehr als zu verdoppeln, was mit dem aktuellen Sortiment von 12 000 Artikeln erreicht worden ist.

Ausbau der Logistikinfrastruktur

Nach dem positiven Entscheid des Verwaltungsrats im 2008 begann die erste Bauetappe. Wie beim damaligen Lagerausbau in Luzern bestand für Planer und Bauherren die komplizierteste Aufgabe darin, dass der laufende Betrieb nicht tangiert werden durfte und die neuen, weitgehend automatischen Logistiksysteme auf Anhieb funktionieren mussten. 2010 konnte das Herzstück des Gesamtplans, das sogenannte WUZ West, in Betrieb genommen und ein Jahr später der Öffentlichkeit präsentiert werden. In derselben Zeit hatte Pistor von der SV Group den Zuschlag als Hauptzulieferer der SV-Betriebe in der Schweiz erhalten. Dieser grosse Erfolg ermutigte die Verantwortlichen bei Pistor zusätzlich, den Ausbau der Logistikinfrastruktur weiter voranzutreiben. Im Jahr 2013 ging das vollständig automatisierte Tiefkühl-Center, das sogenannte Ice Cube, in Betrieb. Das Hochregallager ist für 2400 Artikel, von Pommes-Frites bis zu Erbsen, ausgelegt, bei einer Temperatur von – 24 °C.

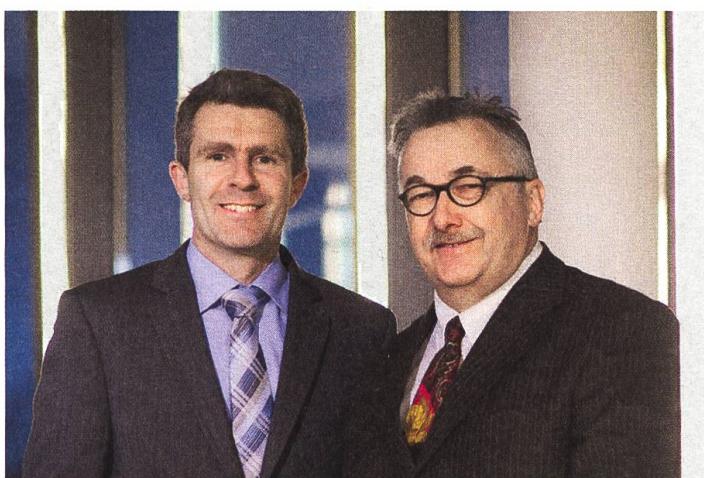
Moderne Logistik bedeutet aber auch, die Ware möglichst schnell und effizient zum Kunden zu bringen, und zwar insgesamt 300 000 Mal pro Jahr mit aktuell 83 Lkw. Das gesamte Routengebiet – mit Ausnahme des südlichen Bündnerlandes – wird mindestens einmal pro Woche beliefert, die grossen Agglomerationen zwei- bis dreimal pro Woche, die sechs grössten Städte täglich. Die Fahrer erhalten technische Unterstützung durch moderne Tourenplanungs-Software und Telematiksysteme. 2014 überschritt die ausgelieferte Gesamttonnage erstmals die 100 000er-Grenze. Und seit kurzem verwendet Pistor für seine Lastwagen ein innovatives Hybridkühlssystem: Neben der herkömmlichen, von einem Dieselmotor angetriebenen Kühlanlage verfügen die Lkw zusätzlich noch über eine Kühlung mit Flüssigstickstoff. Diese hat den Vorteil, dass sie völlig geräuschlos ist. Ausserdem führt die Stickstoffkühlung nicht zur Umweltbelastung durch CO₂-Ausstoss. Schliesslich kann mit dem neuartigen System eine extrem schnelle Kühlleistung erreicht werden. So ist jederzeit sichergestellt, dass die Kühlketten nicht durchbrochen wird.

Hightech, Innovationen und imposante Konstruktionen

Hightech, Innovationen und imposante Gebäudekonstruktionen sind Kennzeichen der Führungsära von Markus Lötscher und Willi Suter. Gemeinsam haben sie für Neubauten bereits rund 130 Millionen Franken investiert. Für Markus Lötscher sind Projekte in diesem Ausmass ein Zeichen des grossen Vertrauens der Mitglieder und Kunden in die Unternehmung: «Wir müssen nicht den schnellen Erfolgen hinterherrennen, sondern können uns Zeit nehmen, um nachhaltig zu investieren. Dieses sorgfältige Säen zahlt sich dann später bei der Ernte aus.» Langfristigkeit ist auch das Prinzip der Pistor-Personalpolitik, wie Jules Toth, Leiter Personelles, bestätigt: «Wir sind keine schnelle Zwischenstation auf dem Weg zur Karriere. Wer zu Pistor kommt, der will bleiben.» Dieser bodenständige, solide Geist zieht sich durch das gesamte Unternehmen, bis hin zum Verwaltungsratspräsidenten Willi Suter. Sein Wunsch ist es, dass Pistor nun mit der bewährten Mischung aus Nachhaltigkeit und Innovationsfreude in das neue Jahrhundert startet: «Ich bin überzeugt, dass wir dafür gut gerüstet sind.»



Gut gerüstet für die Zukunft: das Pistor-Areal 2015.



Der amtierende Direktor Markus Lötscher und der Verwaltungsratspräsident Willi Suter, 2015.

AUSKLANG

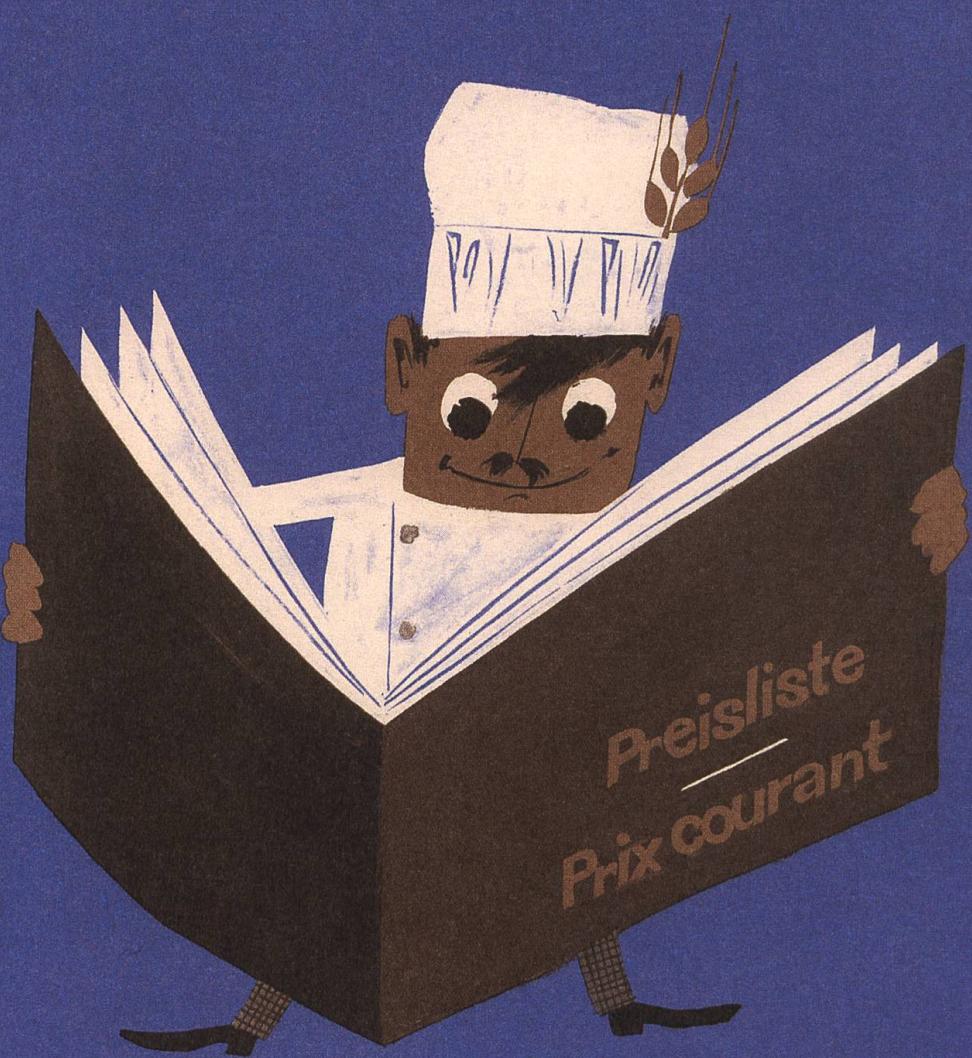
Seit 100 Jahren ist Pistor nun für ihre Kunden unterwegs – und ein Ende der Tour ist nicht abzusehen. Mussten die Gründer noch um die Akzeptanz der Mitglieder werben, ist das Unternehmen heute fester Partner für nahezu alle Bäcker- und Konditoreibetriebe in der Schweiz. Hinzu kommen diverse Gastronomieunternehmen, darunter Fünf-Sterne-Hotels, Spitäler und Heime, ausserdem die Marktführerin in der Gemeinschaftsgastronomie, die SV Group. Pistor ist eine der ganz wenigen Genossenschaften, denen es in diesem Masse gelungen ist, nicht nur die dauerhafte Akzeptanz der Mitglieder zu gewinnen, sondern ihre Kundenbasis auch noch erfolgreich in einem weiteren Bereich auszubauen.

Qualität und Frische zum fairen Preis

Hauptgrund für den Erfolg ist: Pistor hat sich vom einfachen Lieferanten für Backzutaten zum umfassenden Dienstleister entwickelt, der Markttrends aktiv aufgreift und sogar mitprägt. Dank eines ausgefeilten Logistikkonzepts bietet Pistor ihren Kunden eine verlässlich hohe Qualität, Versorgungssicherheit und Frische zum fairen Preis. Hinzu kommen vielfältige Beratungsleistungen sowie professionelle Unterstützung bei den Marketing- und Verkaufsaktivitäten. Weil Pistor ihre Kunden als echte Partner wertschätzt, macht sie sich unentbehrlich und schafft langfristige, tragfähige Beziehungen. Der Genossenschaftsidee ist Pistor nach wie vor verpflichtet, hat sich aber in der neuen Rechtsform als Holding mit den zugeordneten Aktiengesellschaften fit gemacht für die Erfordernisse der Wirtschaft im 21. Jahrhundert. So vereint das Unternehmen erfolgreich genossenschaftliche Solidarität mit modernem Management.

Wäre Pistor eine Rockband, so hiesse sie Status Quo. Genau wie die erfolgreiche Musikgruppe ist auch Pistor ihrem Stil über die Jahrzehnte treu geblieben. Zwar hat sich der Wirkungskreis erweitert. Verwaltungsrat, Management und Mitarbeiter sind stets professioneller und die Technik immer raffinierter geworden. Doch die Grundakkorde sind die gleichen geblieben. Sie vermögen die Kunden immer wieder von neuem zu überzeugen.

pistor



Pistor-Preisliste, 1967.

Chronik

Verwaltungsratspräsidenten von Pistor

| | |
|-----------|--------------------------|
| 1916–1931 | Emil Dolder, Zürich |
| 1931–1941 | Adolf Ingold, Bern |
| 1941–1961 | Fritz Buri, Lugano |
| 1961–1984 | Paul Hug-Brun, Luzern |
| 1984–1991 | Max Abderhalden, Wattwil |
| 1991–2007 | Paul Hug-Riedweg, Luzern |
| Seit 2007 | Willi Suter, Egolzwil |

Ehrenpräsidenten

| | |
|-----------|------------------|
| 1984–1991 | Paul Hug-Brun |
| Seit 2008 | Paul Hug-Riedweg |

Direktoren von Pistor

| | |
|-----------|--------------------|
| 1916–1927 | Joseph Schmid-Koch |
| 1927–1958 | Jost Lütfolf |
| 1958–1978 | Hans Schneeberger |
| 1978–1998 | Dieter Glenz |
| 1999–2007 | Dr. Jürg Waeffler |
| Seit 2008 | Markus Lütscher |

Verwaltungsrat der Pistor Holding Genossenschaft, 2016

Willi Suter, Egolzwil, Präsident
Peter Zulauf, Roggwil, Vizepräsident
Hans Heini, Meggen
Richard Maier, Morges
Manuela Roost Müller, Schaffhausen
Antonia Signer, Zizers
Nicolas Taillens, Crans-Montana
Claudia Weber, Ernetschwil (bis 2015), ab 2015 Anton Froschauer, Tenero

Aktuelle Geschäftsleitung

Markus Lütscher, CEO
Richard Betschart, Logistik
Kurt Häfliiger, Marketing (bis 2015), ab 2015 André von Steiger, Verkauf
Beat Helfenstein, Marketing
Peter Steinmann, Management Services
Jules Toth, Personelles
Bruno von Rotz, Geschäftsführer Proback AG
Mike Mahler, Geschäftsführer Fairtrade SA

Bibliografie

Archive

Die im Text zitierten Quellen stammen aus dem Firmenarchiv von Pistor in Rothenburg. Die Familienchronik Hug stammt aus dem Archiv von Paul Hug-Riedweg.

Literatur

Ackermann, Ernst: *Sechs Jahrzehnte, Wandlungen der Lebenshaltung seit der Jahrhundertwende*, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 1963.

Ardüser, Martin: *Der Grosseinkauf im Einzelhandel*, Bern 1944.

EG-Konditoren: *Festschrift der Einkaufsgenossenschaft des Schweizerischen Konditormeister-Verbands*, Basel 1955.

Fuga: *Festschrift 25 Jahre Getreide-, Futter- und Lebensmittelhandel*, Luzern 1953.

Hafner, Karl: *Festschrift zum Jubiläum des 25-jährigen Bestehens des Schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes*, Zürich 1911.

Ders.: *Genossenschaftliche Bestrebungen im Bäcker- und Konditorengewerbe*, Zürich 1908.

Howeg: *Chronik zum 25-jährigen Bestehen der Howeg*, Solothurn 1956.

Koellreuter, Isabel, Nathalie Unternährer: *Brot und Stadt, Bäckerhandwerk und Brotkonsum in Basel vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Basel 2006.

Lütolf, Jost: *Gedenkschrift zum 25-jährigen Bestehen von Pistor*, Bern 1941.

Odermatt, Alice: *Rothenburg, Geschichte und Geschichten*, 2 Bde., Rothenburg 2013.

Popp, Hans: *Das Jahrhundert der Agrarrevolution, Schweizerische Landwirtschaft und Agrarpolitik im 20. Jahrhundert*, Bern 2000.

Puttschert, Robert (Hrsg.): *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz*, Bern 2005.

Ruetz, Bernhard: *Pionierin der Gemeinschaftsgastronomie, Die einzigartige Geschichte der SV Group, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik*, Bd. 101, Zürich 2014.

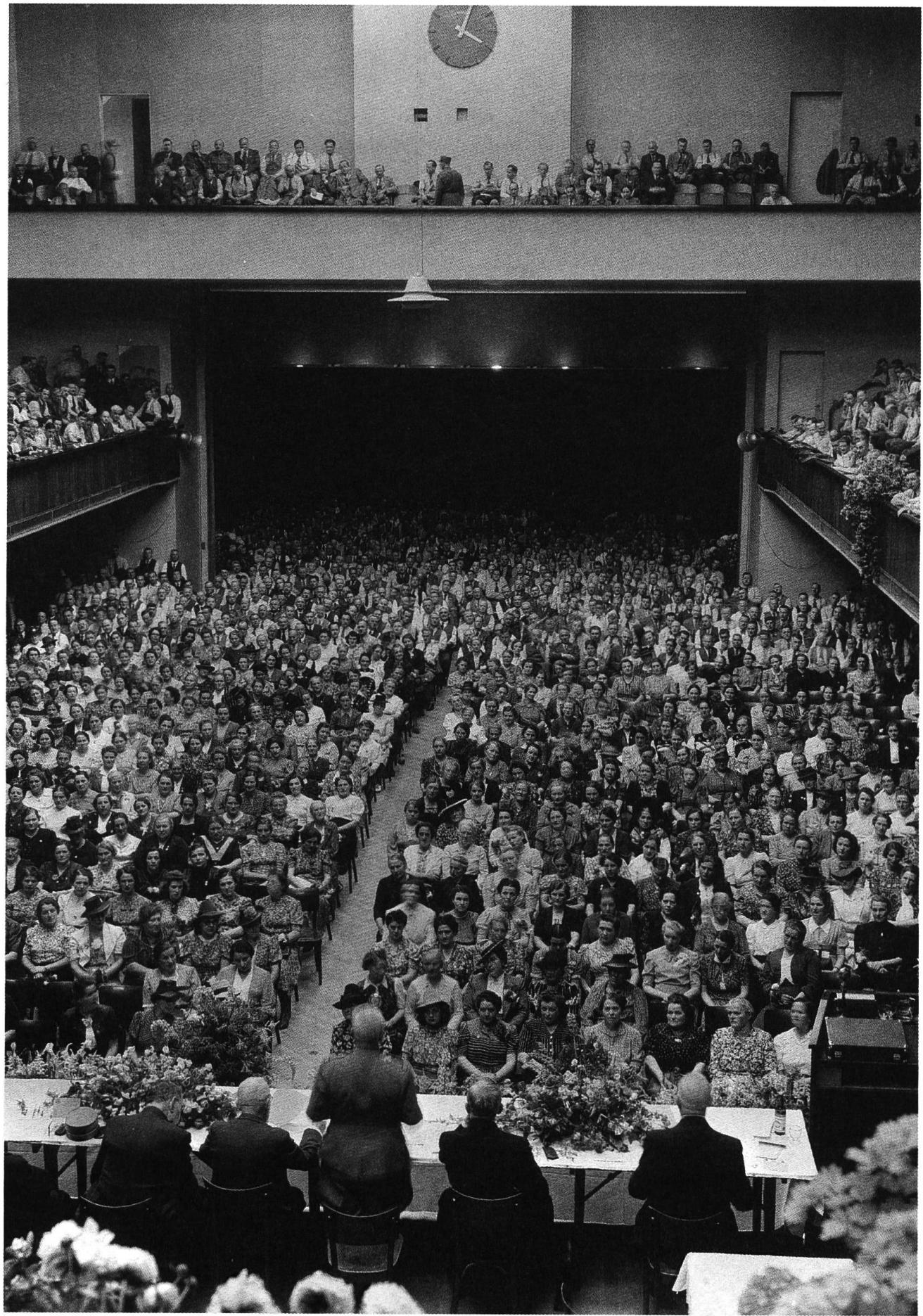
Ders.: *Unabhängig, Engagiert, Solidarisch, 100 Jahre Landwirtschaftlicher Genossenschaftsverband Schaffhausen*, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 2011.

Schneeberger, Hans: *Pistor, 50 Jahre jung*, Luzern 1966.

Schweizerischer Bäcker- und Konditorenmeister-Verband: Chronik 1885–1985, Bern 1985.

Straaten, Martin: *Entwicklung und Aufgaben der Einkaufsgenossenschaften des Bäcker- und Konditorenhandwerks in Deutschland*, Berlin 1989.

Wegst, Oscar: *Der selbständige schweizerische Lebensmittel-Grosshandel und die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittel-Detailhandels*, Bern 1947.



25-Jahr-Jubiläumsfeier von Pistor in Luzern, 1941.

Mai 1972

pistor- TIP

Vorverkauf
Schokoladeartikel

Weihnachten 1972

In Zusammenarbeit mit den Firmen:

- ★ *Cailler*
- ★ *Lindt*
- ★ *Suchard*
- ★ *Tobler*
- ★ **Camille Bloch**

Vorschau
«Hoppeli-Sortiment»

Ostern 1973 — noch schöner — noch reichhaltiger



Ab 1971 nahm Pistor Tafelschokolade ins Warenlager auf. Hier ein Inserat von 1972.

Bildnachweis

Amt für Denkmalpflege und Archäologie
des Kantons Zug, Direktion des Innern
(Archiv Denkmalpflege)

Seite 20

Archiv Pistor, Rothenburg

*Seiten 9, 10, 13 (rechts), 24, 26, 35 (oben), 36, 41,
44, 45, 58, 61, 62, 66, 67 (oben), 68, 69, 72/73,
76, 79, 82, 83, 86, 87, 93, 94, 97, 98, 99, 101
(oben), 103, 104, 107, 108, 110, 111, 115, 117,
120, 123, 124*

Bäckerei Hug, Luzern

Seite 15

Bäckerei Schefer, Einsiedeln

Seite 113

Baugeschichtliches Archiv, Zürich

Seite 19

GVS Schaffhausen

Seite 52

Kanton Zürich

Seite 13 (links)

Olivier Hofmann, Reconvillier

Seite 91

Schweizerisches Sozialarchiv

*Seiten 18 (F_Ka-0001-705), 46 (F_5039-Fb-108),
49 (F_5033-Fb-0058)*

SV Group, Dübendorf

Seite 101 (unten)

Bilder und Dokumente, von Pistor-Mitgliedern
zur Verfügung gestellt

Seiten 23, 25, 34, 35 (unten), 55, 67 (unten), 75

Bild Umschlag: Die Aufnahme aus
den 1960er-Jahren wurde Pistor von ihrem
ehemaligen Garagen-Chef, Jost Riedweg,
zur Verfügung gestellt. Herzlichen Dank.

Das Kontrollschild des Pistor-Lastwagens
wurde aus künstlerischen Gründen bearbeitet.
Die vollständige Nummer lautet: «LU 10087».

Dank

Wichtige Quellen für einen Chronisten sind Jahresberichte, Sitzungsprotokolle und Geschäftsdokumente. Während bei vielen Unternehmen im Untergrund, also in Kellerräumen bei künstlichem Licht und kühlen Temperaturen, gearbeitet werden muss, bietet Pistor geradezu ideale Bedingungen: Das Firmenarchiv ist im ersten Stock des Verwaltungsgebäudes in Rothenburg untergebracht. Einzig Muskelkraft braucht es, um die Akten in die nahe Bibliothek zu stemmen, wo bei Tageslicht und mit Aussicht auf die Berge geforscht und geschrieben werden kann.

Mein herzlicher Dank geht an das ganze Pistor-Team, das mich stets freundlich und mit Interesse unterstützt hat: Vom VR-Präsidenten Willi Suter, über den CEO Markus Lötscher, die gesamte Geschäftsleitung bis zu den Mitarbeiterinnen am Empfang. Ein spezieller Dank geht an Monika Schmid für die Koordination, an Karin Helfenstein für die Vermittlung diverser Dokumente und an Eva Hegglin für Auskünfte. Hubert Koch hat mir bei der Bildersuche stets professionell, rasch und unkompliziert geholfen, ebenfalls ganz herzlichen Dank dafür. Ein besonderer Dank geht auch an meine Interviewpartner von der aktuellen Pistor-Geschäftsleitung sowie an Kurt Häfliiger für verschiedene Auskünfte. Weitere spannende Informationen über Pistor verschafften mir: Armin Knüsel über die Distribution, Roger Steinmann über den Einkauf sowie Andreas Wigger mit einer ausführlichen Tour durch das WUZ West und das winterliche «Ice Cube». Die frühmorgendliche Fahrt mit dem Pistor-Chauffeur Hans Thalmann zu zahlreichen Kunden in Zürich-West bleibt mir in bester Erinnerung. Speziell danken möchte ich meinen externen Gesprächspartnern Patrick Camele von der SV Group, Beat Kläy, Direktor Schweizerischer Bäcker-Confiseurmeister-Verband, sowie den Bäckermeistern Hug, Hofmann und Schefer für diverse Auskünfte und Dokumente.

Ein grosses Dankeschön gilt schliesslich allen Pistor-Mitgliedern, welche dem Aufruf Folge leisteten und interessante Dokumente aus der Unternehmensgeschichte zur Verfügung stellten. Falls ich beim Dank jemanden vergessen haben sollte, bitte ich um Nachsicht.