

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

Kapitel: 1: Aufbaujahre im Schatten der grossen Kriege (1916-1945)

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: 18.01.2026

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

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.

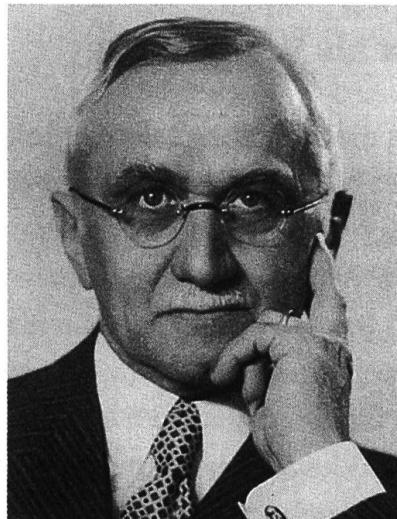
Karl Hafner-Keller (1878–1947) war der Sohn eines Sekundarlehrers aus Stadel im Zürcher Unterland. Er studierte an der Universität Zürich Jurisprudenz und schrieb seine Doktorarbeit zum Thema «Geschichte der Gefängnisreformen in der Schweiz». Nach der Promotion arbeitete er als Rechtsanwalt. Im Alter 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

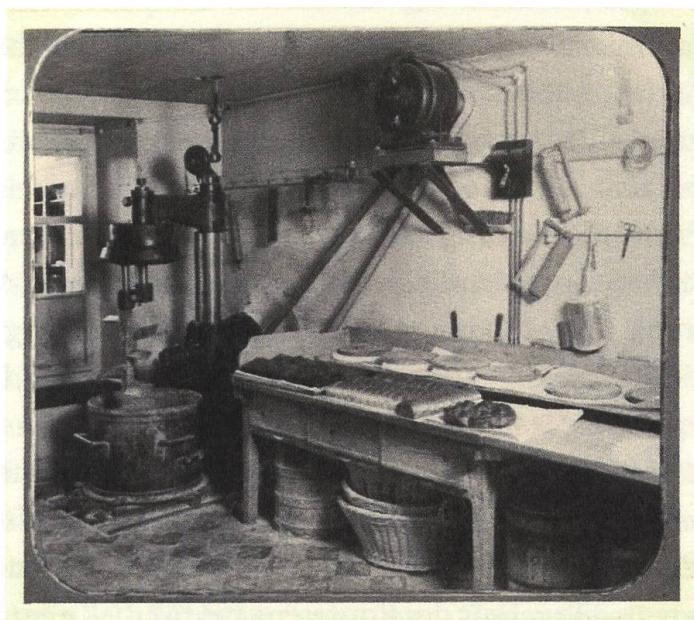
a| Die Bäckerei Hug an der Alpenstrasse 10
in Luzern, um 1890.

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.

Unternehmenspreise:		
Inserierte Unternehmen pro Postkarte:	Schweiz 20 Rp., Ausland 20 Rp., Redaktion 75 Rp.	Zwischenländer
20	20	10
100	100	50
500	500	250

Unternehmensanzeige:
Publizisten, Schweizer, Ausländische Zeitungen, H.-G., Handelsblatt & Co., Zürich, Bahnhofstrasse 31. — Telefon 4110.

Abonnement obligatorisch für alle Mitglieder.

Bureau für Geschäftsführung und der Redaktion:
Schweizstrasse 92, Zürich 1.

Geschäftsstellen:
an die Käfe des Schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes und an das 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.

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

Emil Dolber, 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 und 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 sammengefasst ist aus den Herren:

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

Simon Stuber, Luzern, Bevollmächtiger;

David Jai, Luzern, Bevollmächtiger.

Als Verwalter der neu gegründeten 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 neu gegründete 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 je geschafft und werden angemessen, bis 5% verzinst. Um Anteilnern vorzuherrschen, sei ausdrücklich bemerkt, daß austretenden Mitgliedern die Anteilscheine auf Grund von Statuten und Geschäftsreglement zurückgezahlt 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, Rosinen und Weizen, Eier, Butter, Papier, Bisquits, Confitüren, Trockenmilch, Pastapulver, Zucker, Chocolaten, Colonialwaren etc. Spekulativer Experimente sollen ausgeschlossen bleiben. Die Genossenschaft wird sich bemühen, um Oberstreichkommissariat auch Monopolvertrag zugeleitet 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, einzureichen 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 kollegalem 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:

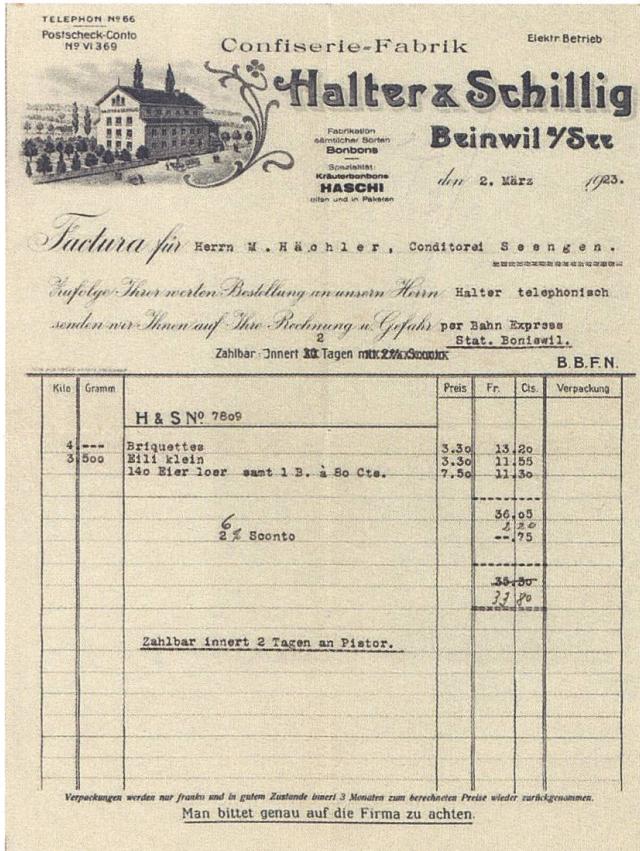
wohnt (Ortschaft und Straße):

interessiert sich für den Beitritt zur Einkaufsgenossenschaft des schweizerischen Bäcker- und Konditoren-Verbandes und erhält um Zustellung der Statuten mit Geschäftsreglement.

Datum:

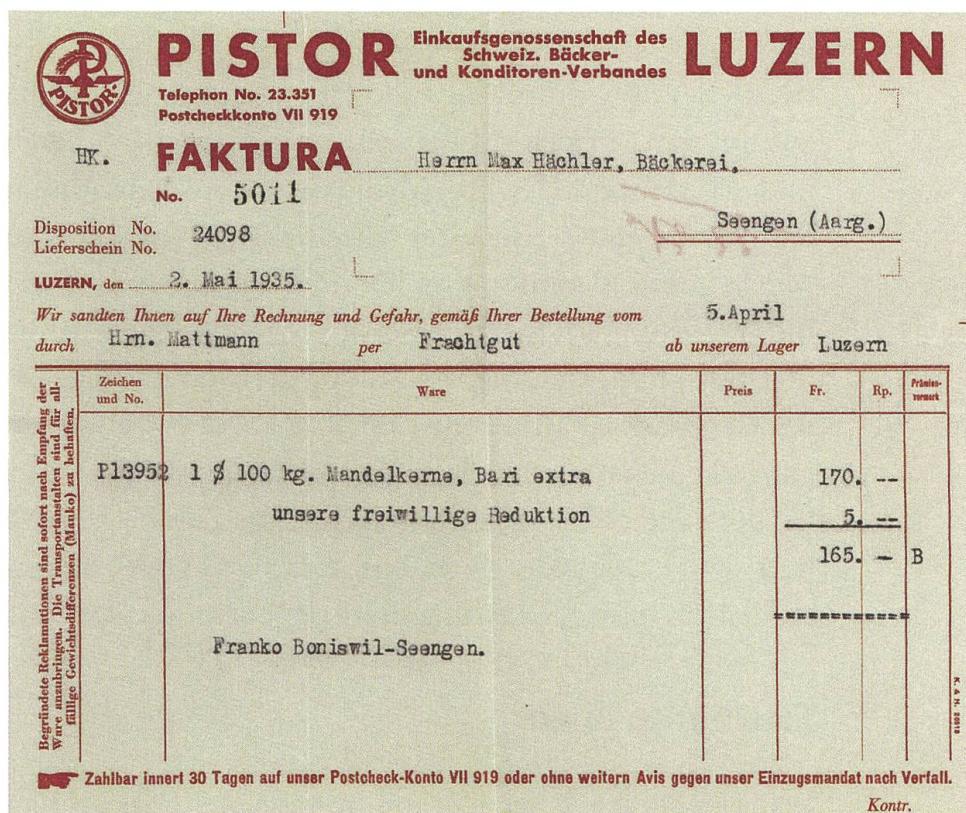
Unterschrift:

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, einzurichten.



- 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.

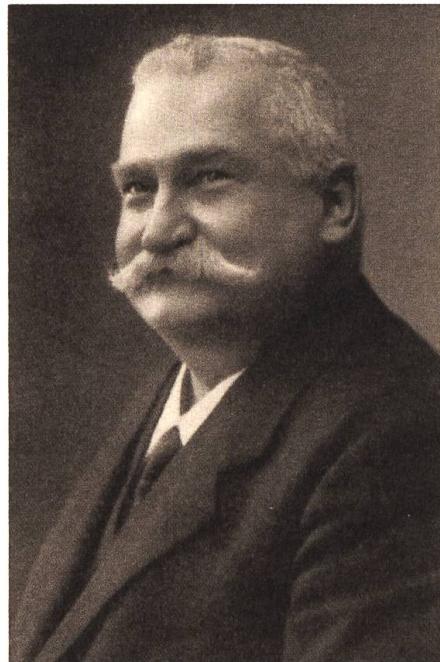
b



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 Kartoffelagenfabrik 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.

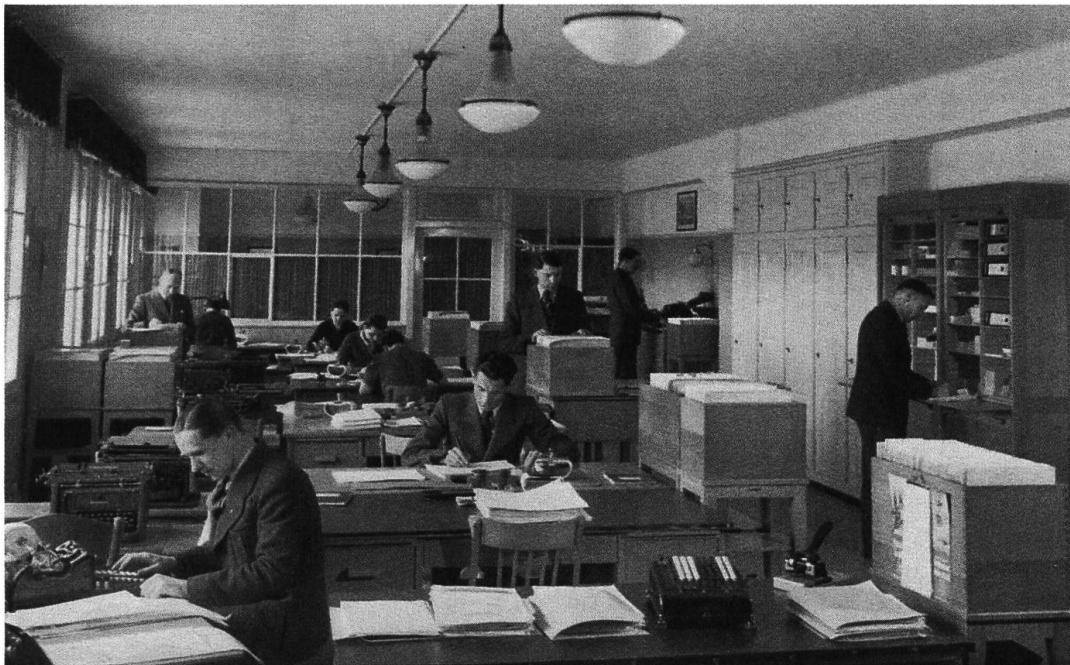
Im Jahr 1919 hatte sich die Anzahl der Mitglieder von Pistor auf 573 erhöht, was sich auch im langsam zunehmenden Lagerverkehr bemerkbar machte. Im März 1920 bezog Pistor ein grösseres und verkehrstechnisch besser gelegenes Lager an der Güterstrasse 4. Für eine Jahresmiete von 3500 Franken belegte die 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.

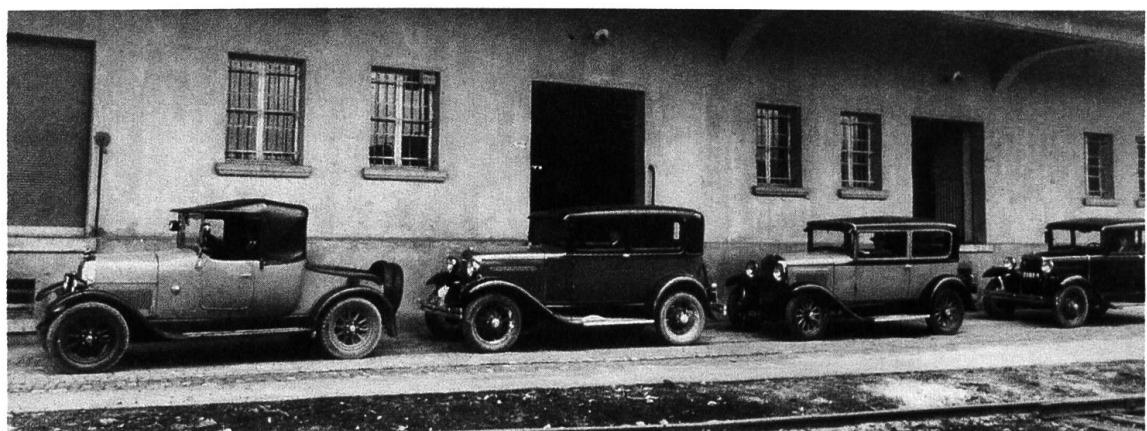
b | Zu Gast im Wohnhaus «Florina» von Josef
Hug: Verwaltungsrat und Betriebs-
kommission von Pistor, Meggen (LU) 1939.

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

