

**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:** 3: Stürmisches Wachstum in Zeiten der Hochkonjunktur (1946-1977)  
**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>**

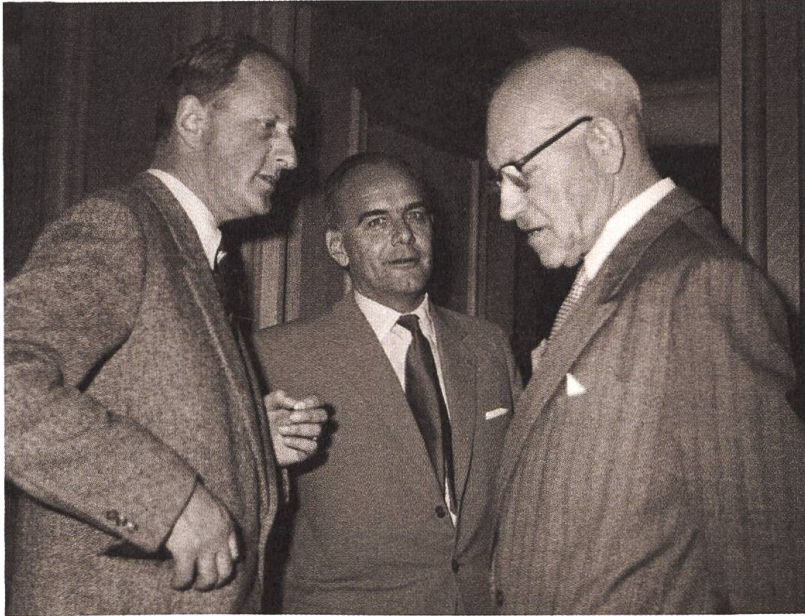
III  
STÜRMISCHES WACHSTUM  
IN ZEITEN DER  
HOCHKONJUNKTUR  
(1946–1977)

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 Kleinstarbeit 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 erwachter 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



# *pistor* - **TIP**

September 1976



## **Café 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 Kleinengebäcken 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 Bäckerladen.

**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 Wähentag**

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 Personal mangels 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, Wähen-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 Lütolf 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 spедиerten. Zudem fasste die Pistor-Geschäftsleitung den Entschluss, die Lagerhaltung durch den Bau zweier neuer Depots in Cheseaux bei Lausanne und in St. Gallen-Winkeln 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-Tönnner, einen 5-Tönnner, 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 Kunsthaus, das Hotel Union und das Hotel Schweizerhof. Anschliessend liessen die Gäste den Nachmittag mit der üblichen Schifffahrt 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

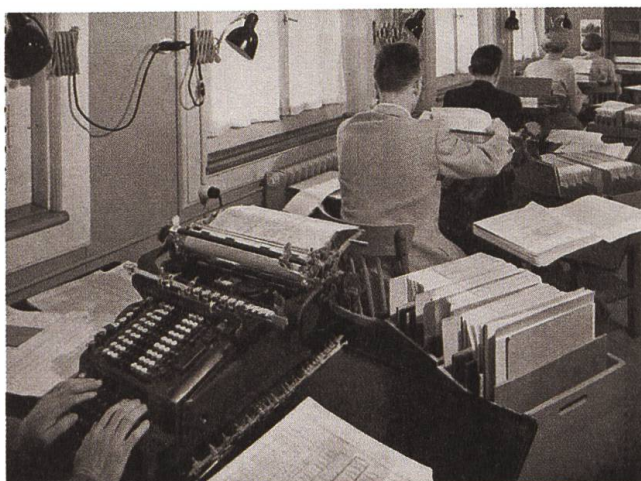


c





a



b





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:

#### Kopenhagen / Dänemark

18. — 21. Mai 1970  
25. — 28. Mai 1970

#### Paris / Frankreich

Ende September 1970

Damit möglichst viele Mitglieder mitreisen können,  
haben wir auf die strengen Wochenend-Tage Frei-  
tag und Samstag Rücksicht genommen.

Studieren Sie unser beigelegtes detailliertes Reise-  
programm und melden Sie sich sofort an, da die  
Platzzahl beschränkt ist.

#### Sie wohnen

in speziell für Sie ausgesuchten 1.-Klass-Hotels.

#### Besichtigungen:

Bäckerei-Konditorei-Betriebe  
Verkaufsläden  
Shopping Center  
Stadtrundfahrt  
Sehenswürdigkeiten

#### Unterhaltung:

Obwohl es sich um eine Studienreise handelt, wer-  
den Unterhaltung und Geselligkeit nicht zu kurz  
kommen.

#### Kurz gesagt

PISTOR hat in Zusammenarbeit mit dem Reise-  
büro 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, büsste 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 Konditoren-gewerbe. 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 Stratege, 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. Gleichzeitig 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 Spitzenplatz 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-Erweiterungsbaus an der Güterstrasse in Luzern, 1972.



