

**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:** 4: Professionell auf dem Weg ins neue Jahrtausend (1978-1998)  
**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:** 25.04.2026

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

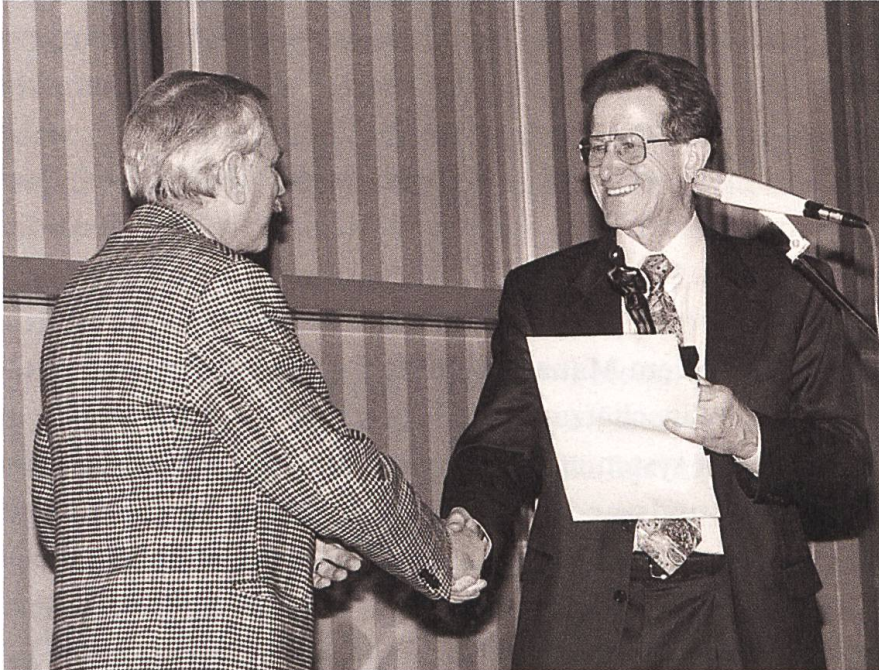
IV  
PROFESSIONELL  
AUF DEM WEG INS NEUE  
JAHRTAUSEND  
*(1978–1998)*

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

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

## **Eine neue Generation**

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



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

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

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

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

## **Umzug auf die «grüne Wiese»**

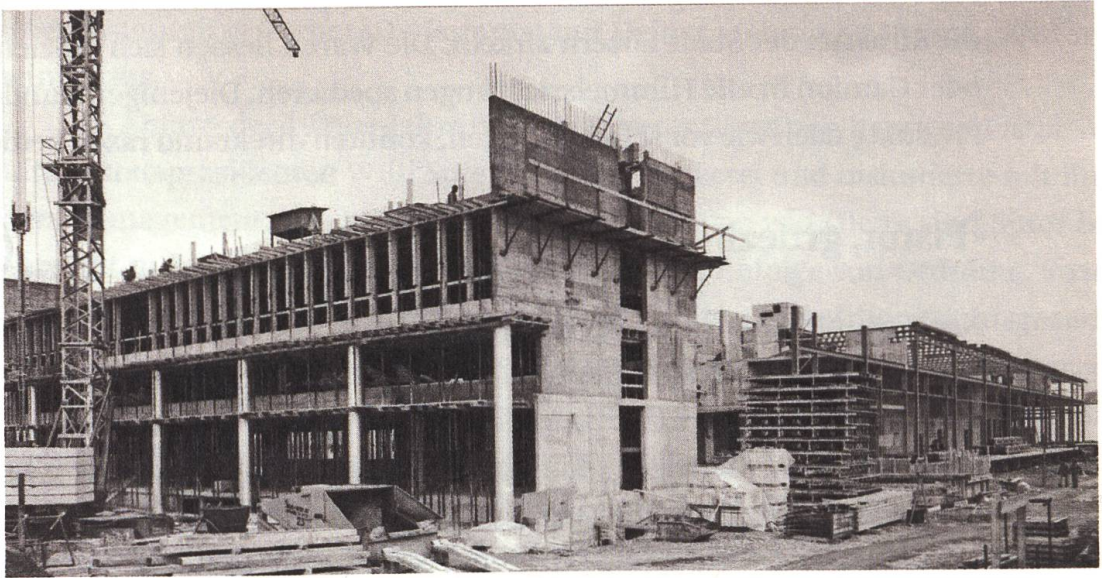
Der Aufschwung von Pistor wird allgemein mit dem Umzug nach Rothenburg in Verbindung gebracht. Die Idee und Initiative dazu stammte allerdings aus der Ära des Führungsteams Hug-Schneeberger. Der definitive Entscheid fiel dann 1979. Der Verwaltungsrat unter Paul Hug beschloss nach sorgfältiger Standortanalyse, die altgediente, zentral gelegene Pistor-Liegenschaft in Luzern an die SBB zu verkaufen und dafür ein Stück «grüne Wiese» von 25 500 m<sup>2</sup> in der Agglomeration zu erwerben. Das ursprünglich ländliche Rothenburg liegt etwa 8 km von Luzern entfernt und erfuhr ab 1960 ein rasches gewerbliches und industrielles Wachstum und einen Bevölkerungszuwachs. Das Bau- und Zonenreglement aus dem Jahr 1974 schuf ein weitläufiges Industrie- und Gewerbeland, nahe dem Güterbahnhof und der Autobahn N2, Basel-Chiasso. Dank dieser optimalen Verkehrsanbindung und der Möglichkeit, baulich weiter zu expandieren, liess sich

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

### «Pistor, grüezi!»

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

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



a



b

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



c



d

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

## **Mut zur Diversifikation**

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

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

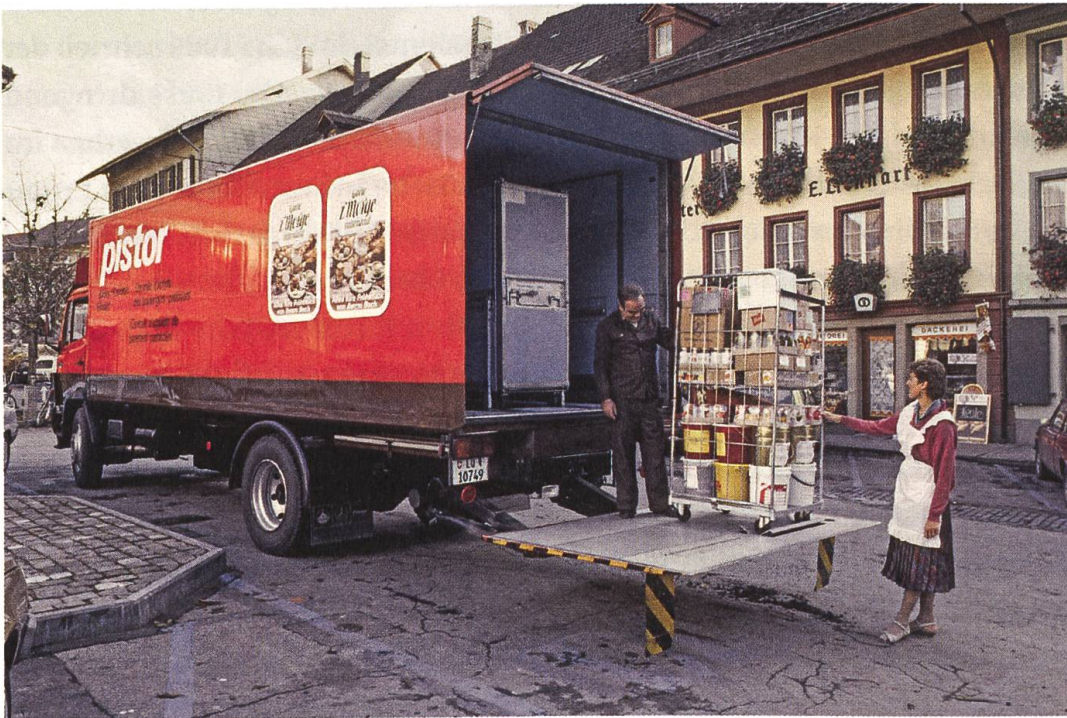
## **Heikles Thema «Tiefkühlbackwaren»**

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

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

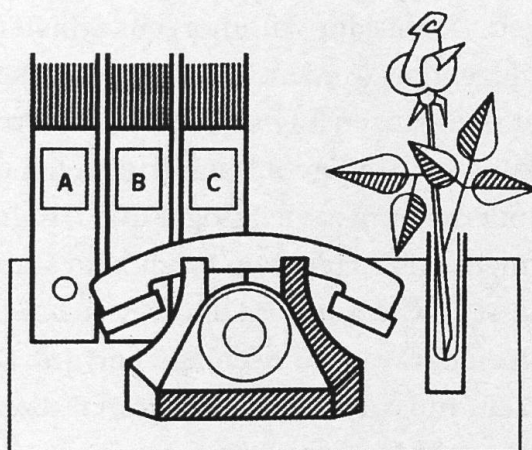


a



b

- a) Dieter Glenz (Mitte) und die Pistor-Geschäftsleitung, um 1990.
- b) Ein Pistor-Lastwagen bei der Auslieferung, 1980er-Jahre.
- c) Pistor hat bereits früh die Weiterbildung der Mitarbeiter gefördert, hier ein Aufruf von Dieter Glenz aus dem Jahr 1982.



**pistor**

# Mitarbeiter- Information

Nr. 47

August 1982

## WER RASTET ROSTET

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter

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

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

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

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

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

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

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

Ihr D. Glenz

c

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

## **Zeit des Umbruchs**

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

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

## **Leiser Einstieg in die Gemeinschaftsgastronomie**

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

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

## **Eine schmerzliche Erfahrung**

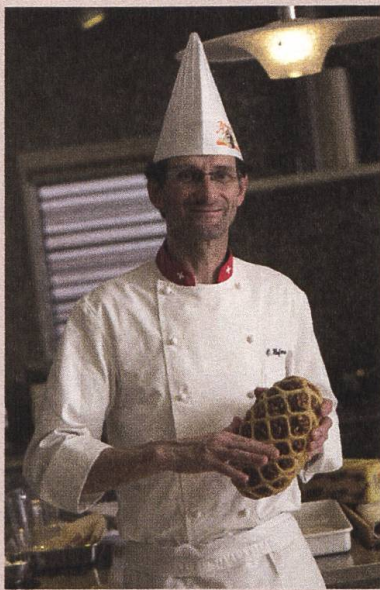
Grössere Sorgen bereitete Pistor die Übernahme der Kolb-Holding AG im Jahr 1993. Mit einem Schlag befanden sich sechs Firmen im Eigentum von Pistor. Diese waren schweizweit auf den Verkauf, die Montage und den Service von Maschinen für Bäckereien und Grossküchen spezialisiert und auch im Export in den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

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

---

## OLIVIER HOFMANN: EIN BOTSCHAFTER DES BROTS

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



Olivier Hofmann als Referent in Japan.

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

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

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



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



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

pistor Kühlhaus

