

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: 5: Neue Rechtsform und Konzentration auf die Kernkompetenzen (1999-2007)
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>

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

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

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

Marsch in Richtung Vollsortiment

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

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

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

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

pistor

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

Pistor-Werbeinserat zum Thema Frische, 1999.

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



a

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



b



c

PISTOR UND SV: KONTINUITÄT ALS ERFOLGSREZEPT

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

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

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



Verladen von Waren für einen Betrieb der SV Group.

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

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



Köche in einem SV-Restaurant.

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

Vorreiter in der Lebensmittelbranche

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

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

Konzentration auf die Kernkompetenzen

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



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

