

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: 6: Positioniert als führender Logistikdienstleister (2008-2016)
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>

^{VI}
POSITIONIERT ALS
FÜHRENDER
LOGISTIKDIENSTLEISTER
(2008–2016)

Einsatz von
Schmalgangstapler, 2013.

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

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

Unter 150 Bewerbern ausgewählt

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



Der erste Elektrolastwagen von Pistor, 2015.



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

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

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

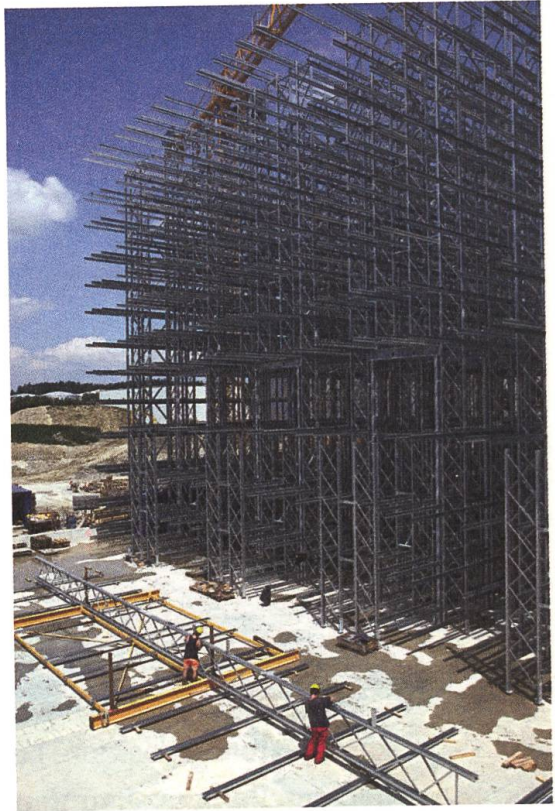
und Gastrobranche mit einem Vollsortiment beliefern zu können, das bis auf Früchte und Gemüse fast alle Bedürfnisse abdecken sollte, verlangte einen hohen Einsatz. Gefordert waren nicht nur die Abteilungen Marketing/Einkauf und Verkauf, sondern vor allem auch die Logistik. Wer sich im künftigen Belieferungshandel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

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

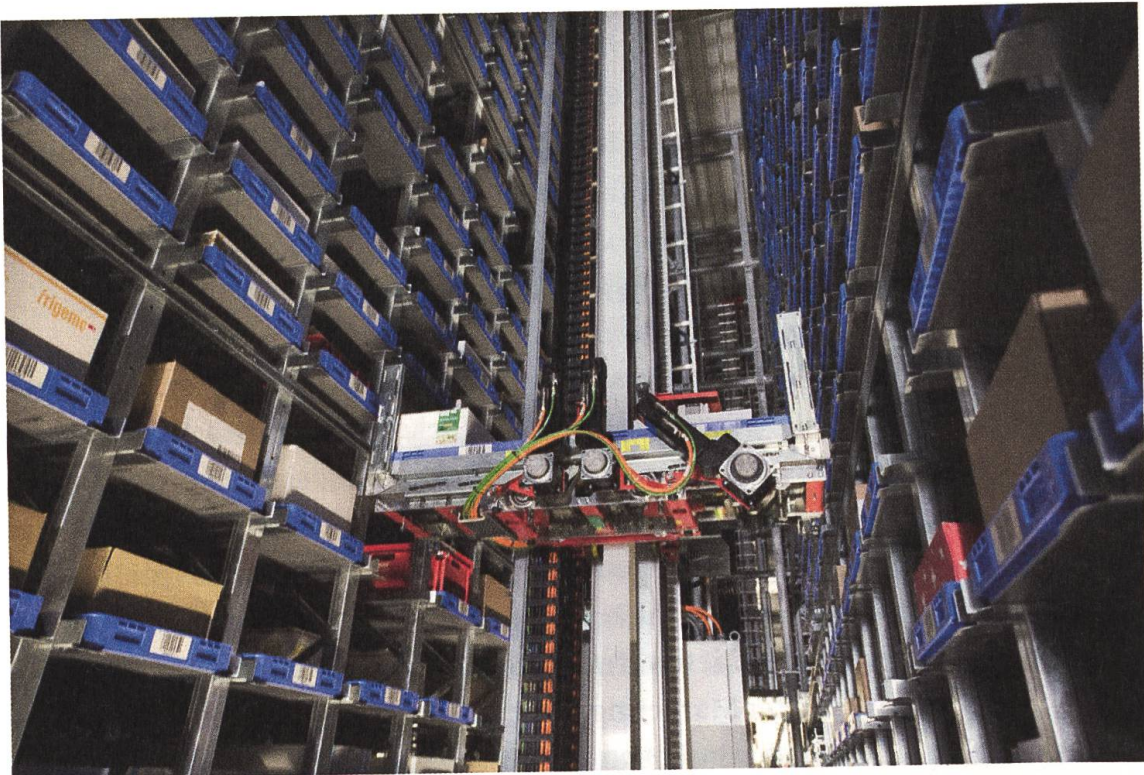
Logistik ist mehr als das Schicken von A nach B

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

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



a



b



c

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

BÄCKEREI SCHEFER: PISTOR «IM KLEINEN»

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



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

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

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

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

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

Proback: Kompetenz fürs Bäckereigewerbe

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

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



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

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

Ausbau der Logistikinfrastuktur

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

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

Hightech, Innovationen und imposante Konstruktionen

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



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



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