

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 101 (2014)

Artikel: Pionierin der Gemeinschaftsgastronomie : die einzigartige Geschichte der SV Group
Autor: Ruetz, Bernhard
Kapitel: 6: Erfolgreich am regulierten Markt (1948-1987)
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095741>

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: 26.04.2026

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



VI
ERFOLGREICH IM
REGULIERTEN MARKT
(1948 – 1987)

Eine SV-Betriebsleiterin
bei der Inventur.

Der Tod von Else Züblin-Spiller im April 1948 war eine Zäsur in der Geschichte des Schweizer Verbandes Volksdienst. 30 Jahre lang hatte ausschliesslich sie ihn geleitet und ihn zum führenden Unternehmen in der Schweizer Gemeinschaftsgastronomie gemacht. Es war daher nicht leicht, eine Persönlichkeit von ihrem Format zu ersetzen. Eine Nachfolgerin hatte Else Züblin-Spiller nicht auserkoren. Sie hatte sich zwar klug und vorausschauend um die Ausbildung fähiger Mitarbeiterinnen gekümmert, eine ebenso starke Frau neben sich aber nicht geduldet. In ihren letzten, von der Krankheit geprägten Lebensjahren war es vielmehr ein Mann, der sich eine starke Stellung im Verband erarbeiten konnte, nämlich Dr. Ernst Kull, SV-Vizepräsident und hoher Beamter in der Eidgenössischen Finanzverwaltung. Er war die rechte Hand von Else Züblin-Spiller und hatte in den 1940er-Jahren regelmässig die Führungsfunktion übernommen, wenn sie aus gesundheitlichen Gründen ausfiel. Auf Kulls Initiative wurde 1947 die «Arbeitsgemeinschaft der Vereinigung alkoholfreier Betriebe» ins Leben gerufen. Sie sollte die Interessen der alkoholfreien Gaststätten bündeln und ein Gegengewicht zum Schweizerischen Wirteverein und dem Hotelier-Verein bilden. Dem Verband gehörten auch der «Zürcher Frauenverein» und das «Département Social Romand» an. Daneben setzte sich Kull für eine bessere finanzielle Absicherung des SV-Personals ein. 1944 wurde ein Personalwohlfahrtsfonds in Form einer Stiftung gegründet und acht Jahre später damit eine Pensionskasse finanziert.

Das Steuer in die Hände nehmen

Angesichts seiner Verdienste war es naheliegend, dass Else Züblin-Spiller Ernst Kull in einem persönlich an ihn gerichteten Schreiben vom 15. November 1947 als ihren Nachfolger bestimmte: «Sollte ich aus irgendeinem Grund plötzlich ausscheiden müssen, so möchte ich vorschlagen, dass der Vorstand Sie als Präsident wählt und Ihnen die Geschäftsführung überträgt.» Es sei eine «grosse Beruhigung, zu wissen, dass Sie, lieber Herr Doktor, dann, wenn es mir nicht mehr möglich ist, das Steuer unseres Verbandes Volksdienst fest in die Hände nehmen.» Gemäss dem Wunsch der Verstorbenen wurde Ernst Kull 1948 zum SV-Präsidenten gewählt. Er nahm dieses Amt jedoch nur in Teilzeit neben seiner eigentlichen Berufstätigkeit wahr. Die Geschäftsleitung wurde einem kollektiven Organ übertragen, bestehend aus den Abteilungsleiterinnen Ida Herren (Organisatorisches), Marie-Louise Schumacher (Personelles) und Emmy Trachsler (Finanzen). Die drei unverheirateten Frauen waren enge Mitarbeiterinnen von Else Züblin-Spiller gewesen und daher mit der Materie bestens vertraut. Sie hatten allerdings nach den Weisungen des SV-Präsidenten zu arbeiten, was sich auf Dauer als Problem herausstellen sollte.

Goldene Zeiten

Doch zumindest die Rahmenbedingungen waren zu dieser Zeit für den SV vorteilhaft: In den Nachkriegsjahrzehnten erlebte Westeuropa eine goldene Zeit des Wachstums. Viele wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, welche der Krieg verzögert hatte, setzten sich nun durch. 1950 wies die vom Krieg kaum geschädigte Schweiz das mit Abstand höchste Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in ganz Westeuropa aus. 1960 hatte sich das Volkseinkommen innerhalb von fünf Jahrzehnten mehr als verzwölffacht und lag bei 38 Milliarden Franken. Mit der florierenden Wirtschaft wuchs auch der SV. 1948 lag der Gesamtumsatz bei rund 21 Millionen Franken, 1968 bei fast 60 Millionen. Die Zahl der SV-Betriebe stieg im selben Jahr auf über 300 an, der Personalbestand auf 2700 Personen.

Die Kehrseite der Hochkonjunktur in der Schweiz war eine zunehmende Verflechtung von Politik und Wirtschaft durch starken Einfluss der Verbände. Es begann die Zeit des Korporatismus, eines stark regulierten Binnenmarktes, der politischen Konkordanz und einer engen Vernetzung der Schweizer Unternehmenseliten. In diesem Umfeld agierte der SV mit seinen Dienstleistungen bis in die 1970er-Jahre fast monopolartig, zumal es mit den beiden kleineren Mitbewerbern, «Département Social Romand» und «Zürcher Frauenverein», regionale Absprachen gab. Wer also einen professionellen Betreiber für seinen Verpflegungsbetrieb suchte, kam am SV fast nicht vorbei. Dass der SV dank seiner Soldatenstuben nach wie vor gute Kontakte zur Armee pflegte, war für eine Auftragsvergabe sicherlich auch von Vorteil. Viele Unternehmer dienten als Offiziere und hatten daher mit dem SV und seinen Präsidenten, die in der Regel ebenfalls einen Offiziersrang bekleideten, Berührungspunkte. Den wohl wichtigsten Ausschlag für die Auftragsvergabe gab jedoch die SV-eigene Abteilung Betriebsorganisation. Diese wurde oft für die Planung und Realisierung eines Neu- oder Umbaus von Kantinen und Personalrestaurants hinzugezogen und konnte dank kompetenter Arbeit zu moderaten Preisen eine gute Ausgangslage für eine spätere Auftragserteilung schaffen.

Da in der Schweiz seit den 1950er-Jahren Vollbeschäftigung herrschte und der Arbeitsmarkt ausgetrocknet war, hatte der SV immer mehr Mühe, Personal für Küche und Service zu finden, ein Problem, das sich in der ganzen Gastronomiebranche stellte. Bei der Personalgewinnung zog der SV alle Register. Neben Inseraten, Prospekten, Vorträgen und Besichtigungen wurde verstärkt das Medium Film eingesetzt. Nach dem ersten Werbefilm «Im Dienste des Volkes» aus dem Jahr 1944 liess der SV 1953 den Farbfilm «Frohes Dienen» produzieren. Zum Einsatz kam dieser bei Berufsberatungsstellen, bei Frauen- und Jugendvereinen sowie Abstinenzgruppen.



a

- a | Personalrestaurant der Thomi & Franck AG in Basel, 1964.
- b | «Volksdienstschule» im Rieterpark in Zürich, 1946.
- c | Erfrischungsraum PTT Engehalde in Bern, 1950.
- d | Maag Zahnräder AG, Zürich, 1959.



b



c



d

Pionierarbeit in der Personalentwicklung

Weil der SV seine Betriebe im Auftragsverhältnis führte, konnte er rasch wachsen. Und weil er dies erfolgreich tat, als gemeinnütziger Verein aber keinen Gewinn erzielen durfte, investierte er die Mittel vor allem in die Personalschulung. Im Bereich der internen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden nahm der SV in der Unternehmenslandschaft eine pionierhafte Rolle ein. Diese Strategie hatte Else Züblin-Spiller vorgegeben, um Frauen aus einfachen Verhältnissen einen Einstieg in die Berufswelt und eine materielle Sicherheit zu bieten. Gerade alleinstehende Frauen mussten oft ihre Eltern pflegen und standen dann vor dem Nichts.

1942 hatte der SV im Viscoseheim in Gerliswil bei Luzern mit Neueinsteiger-Schulungen für das Küchen- und Hauspersonal begonnen, sogenannten Anlernkursen. Ab 1946 betrieb er dann seine eigene Volksschule. Sie befand sich in der «Roten Villa» im Rieterpark in Zürich, ab 1955 am neuen SV-Hauptsitz an der Neumünsterallee 1 in Zürich-Riesbach. 1968 wechselte sie schliesslich in eine Jugendstilvilla an der Neumünsterallee 12. In der Volksschule fand neben Anlernkursen auch die Ausbildung von Betriebsassistentinnen und Köchinnen sowie später von Betriebsleiterinnen und -leitern statt. Durch die intensive Schulungstätigkeit und die vielen Fachkonferenzen profilierte sich der SV als fortschrittlicher Arbeitgeber mit qualifiziertem Personal, das zu einer eigentlichen «Volksschule» mit vielen langjährigen Mitarbeiterinnen zusammenwuchs, wie es die jährlichen Ehrungen auf dem Bürgenstock und später in der Kirche Fraumünster dokumentierten. Und dies gelang, obwohl der SV mit seinen vielen Betrieben dezentral organisiert war und sich in einer personalintensiven Branche mit vergleichsweise tiefen Salären, unregelmässigen Arbeitszeiten und hoher Fluktuation bewegte.

Aber trotz vorbildlicher Ausbildung und guter Sozialleistungen hatte auch der SV Probleme, für die kontinuierlich wachsende Zahl von Betrieben genügend Personal in der Schweiz zu finden, vor allem für die einfacheren Arbeiten. Als Einschränkung kam hinzu, dass der SV überwiegend Frauen beschäftigte, nur jeder neunte Mitarbeitende war ein Mann. Viele Frauen verliessen das Unternehmen nach der Heirat, was die Personalplanung zusätzlich erschwerte. Verzichtete der SV vor 1945 auf die Anstellung von ausländischem Personal, änderte sich dies danach rasch. 1949 arbeiteten beim SV 200 «italienische Fremdarbeiter», so die damalige Sprache. Die schweizerische Einwanderungspolitik wurde zu dieser Zeit über kantonale Kontingente gesteuert, was die Personalrekrutierung für die Unternehmen erschwerte. Die Bewilligungspraxis wurde aber allmählich gelockert, so dass auch beim SV die Zahl der ausländischen Mitarbeitenden stetig zunahm, die oft der deutschen Sprache noch nicht mächtig waren. 1965 gab es an der SV-Angestelltentagung Zusammenfassungen in italienischer und spani-

scher Sprache. 1970 stammte rund ein Drittel der SV-Belegschaft aus dem Ausland, und zwar aus 20 Nationen. Bei den Gästen ging es in den SV-Betrieben noch multikultureller zu, hier zählte man Menschen aus über 50 Ländern.

Industrie als Hauptklientel

Auch wenn in den 1950er-Jahren bereits mehr als ein Drittel der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor arbeitete, waren die allermeisten SV-Betriebe noch im Industriesektor angesiedelt. Eine Ausnahme stellten die SBB-Speiseanstalten, die ETH-Mensa, zwei Hotels und die Bäderheilstätte «Zum Schiff» in Baden dar, ein Haus der «Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt Luzern» (heute SUVA). Der Schwerpunkt des SV lag noch immer in der Textil- und Bekleidungsindustrie sowie in der Maschinen- und Metallindustrie. Die Spannweite der Kantinen war gross: Es gab einfache, barackenmässige Räumlichkeiten wie die der «Cigarettenfabrik Memphis» in Dübendorf – heute befindet sich auf diesem Areal der Hauptsitz der SV Group – und grosse Betriebe mit breitem Angebot wie die der chemischen Industrie in Basel. Die Zahl der Angestellten variierte von einigen wenigen bis zu 50. Auch die Preise für ein Mittagessen waren in den 1950er-Jahren unterschiedlich: Bei Rieter in Winterthur bezahlte ein Arbeiter für ein gutbürgerliches Essen etwa 1.80 Franken, ein Angestellter 3.50 Franken, inbegriffen war eine Stoffserviette. Ein Direktionsmitglied musste für ein gehobenes Menü auf weissgedecktem Tisch 6.50 Franken auslegen. Bei der Schweizerischen Industrie-Gesellschaft (SIG) in Schaffhausen kostete ein Mittagessen 5 Franken, inbegriffen waren Suppe, Hauptgang, Dessert und ein Getränk.

Der SV war geschäftlich gut unterwegs, gleichwohl kam es zunehmend zu inneren Konflikten. SV-Präsident Kull war laut Appenzeller Zeitung wohl ein «hochbegabter Finanzfachmann», doch stiessen seine organisatorischen Neuerungen wie die Zentralisierung des Einkaufs oder der Kampf gegen Trinkgelder, namentlich im Hotelbereich, auf wenig Gegenliebe bei etablierten Mitarbeiterinnen. Anscheinend fehlte dem «Zahlenmenschen» das notwendige Feingefühl im Umgang mit Menschen, so kam es im Sommer 1953 zum Eklat. Ernst Kull wurde in einen ernsten Machtkampf mit einer grösseren Gruppe weiblicher SV-Führungskräfte verstrickt, die sich um die Abteilungsleiterin Ida Herren formierte. Stein des Anstosses war Kulls Doppelmandat als Präsident und Delegierter des Vorstandes in der Geschäftsleitung und sein offenbar selbstherrlicher Führungsstil. Zu seiner Rechtfertigung übte Kull gemäss Vorstandsprotokoll auch an seiner Vorgängerin Else Züblin-Spiller Kritik. Nach deren Tod habe der SV «organisatorisch auf sehr schwachen Füßen» gestanden, die SV-Mitglieder hätten praktisch nur noch aus ihren Freunden bestanden und das Hauptbüro sei «deutlich überaltert» gewesen. Daher seien manchmal auch un-

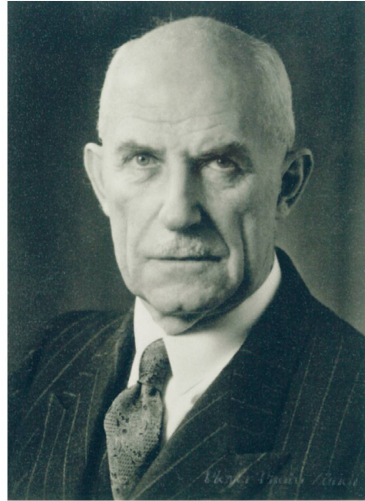
populäre Entscheidungen erforderlich gewesen. Die Gruppe um Ida Herren war anderer Ansicht und forderte den Präsidenten mit deutlichen Worten zum Rücktritt auf, um den SV vor «einem raschen Zerfall von innen» zu bewahren. Als sich die Fronten noch weiter verhärteten und sogar die traditionelle Bürgenstock-Konferenz ausgesetzt wurde, trat Kull am 5. September 1953 auf Wunsch seiner Vorstandskollegen zurück. 1956 musste er auch noch als Chef der Finanzabteilung der Generaldirektion PTT seinen Hut nehmen: Er soll laut Zeitungsberichten Spesen von einer USA-Reise sowohl beim SV als auch bei der PTT abgerechnet haben.

Wie Ida Herren zu verhandeln wusste, sollte Jahre später auch Ulrich Naef erfahren, der nachmalige SV-Präsident. Als in seiner Zeit als SIG-Direktor bei den Verhandlungen für eine neue Kantine das Thema Alkoholausschank zur Debatte stand, schlug ihm Ida Herren eine Wette vor: Falls Naef an einer vom SV organisierten Bierdegustation die alkoholfreie Sorte erkenne, verzichte sie auf den Auftrag. Naef machte mit und fällte an der Degustation seinen Entschluss für eines der Biere. «Danke für den Auftrag», antwortete Herren, «alle Biere waren doch alkoholfrei.»

Robert Briner: Übersicht, Gelassenheit und Humor

1954 kehrte an der SV-Spitze wieder Ruhe ein, als der 69-jährige ehemalige Zürcher Regierungsrat Dr. Robert Briner zum Präsidenten gewählt wurde. Der etablierte Jurist und FDP-Politiker hatte sich vor allem in schul- und sozialpolitischen Belangen ausgezeichnet. Von 1938 bis 1945 hatte Briner die Präsidentschaft der Schweizerischen Zentralstelle für Flüchtlingshilfe übernommen und in der Flüchtlingspolitik zwischen den Hilfswerken und den Behörden vermittelt. Zudem hatte er Ämter inne als Präsident der «Pro Infirmis» und der «Schule für Soziale Arbeit Zürich». Auch dem SV war er seit Jahrzehnten verbunden, hegte er doch für die Frauenförderung grosse Sympathien.

Mit Übersicht, ruhiger Hand und einer guten Portion Humor übernahm Briner das SV-Präsidium und zugleich auch den Vorsitz der Zentralleitung. Die faktische Leitung übertrug Briner allerdings der 37-jährigen Margrit Bohren-Hoerni (1917–1995). Er hatte sie in seiner Zeit als Regierungsrat als ausgezeichnete Mitarbeiterin kennengelernt. Einzig der Zivilstand von Margrit Bohren-Hoerni gab etwas zu reden, denn verheiratete Frauen hatten damals beruflich einen schweren Stand. Eine Laufbahn als Beamtin wäre für Bohren-Hoerni daher noch nicht möglich gewesen. Beim SV hingegen herrschte ein anderer Geist. Für Robert Briner war es wichtig, «in einem Frauenwerk verheiratete Frauen nicht von der Mitarbeit auszuschliessen», selbst wenn sie Kinder hätten, wie er an der Sitzung der Vorstandsdelegation vom 5. März 1954 betonte.



Margrit Bohren-Hoerni und Robert Briner

Margrit Bohren-Hoerni: zweite starke Frau beim SV

Margrit Bohren-Hoerni war die Tochter eines Heuhändlers aus Winterthur, der im Gewerbeverband und im Gemeinderat für die «Demokraten» aktiv war. Nach der Matura an der Kantonschule Winterthur studierte sie Jura an den Universitäten Lausanne und Zürich. Ihre Doktorarbeit schrieb sie über «Die persönlichen Rechtsbeziehungen zwischen dem ausserehelichen Kinde und seinen Eltern in rechtsvergleichender Darstellung». Diese damals sicherlich provokante Themenwahl zeigt ihr starkes Gerechtigkeitsgefühl und Engagement in Frauenfragen. Nach dem Anwaltsexamen bekleidete sie Stellen in der kantonalen Verwaltung und wechselte nach der Heirat im Jahr 1953 zum Bund Schweizerischer Frauenvereine, wo sie sich mit Fragen der berufstätigen Frauen beschäftigte.

Mit dem Wechsel zum SV wurde Margrit Bohren-Hoerni Delegierte des Vorstandes und Leiterin des Zentralsekretariats. Mit diesen Ämtern und mit viel Ehrgeiz ausgestattet, entwickelte sie sich bald zur zweiten starken Frau beim SV nach Else Züblin-Spiller. Ähnlich wie jene pflegte Margrit Bohren-Hoerni gute Kontakte in die Politik und Wirtschaft, die sie im Sinne des SV nutzte und ihm so zu weiterer Bekanntheit verhalf. Gleichzeitig trat sie stets bescheiden und fast unauffällig auf. Doch die elegante und zurückhaltende Dame wusste ihre Ziele klar und mit aller Konsequenz zu verfolgen, um die Marktführer-Position des SV weiter zu festigen. Als Juristin und spätere FDP-Kantonsrätin dachte und handelte sie vor allem in politischen und juristischen Kategorien und nutzte ihr persönliches Netzwerk. Dies war angesichts der starken Position der Verbände in der Schweizer Wirtschaftspolitik und der damals engen Verflechtung der Unternehmer-Persönlichkeiten ein erfolgversprechendes Vorgehen.



a

- a) SV-Schülerinnen in den 1960er-Jahren.
- b) Das SV-Schulungszentrum war ab 1968 an der Neumünsterallee 12 in Zürich, Aufnahme von 1940.



b



Neue Arbeitszeitmodelle

Für grössere Unternehmen in der Schweiz wurde die Einrichtung eines Verpflegungsbetriebs ab den 1950er-Jahren immer dringender. Ein wesentlicher Grund war der Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Bei vielen Unternehmen im dritten Sektor etablierten sich neue Arbeitszeitmodelle, die auf den Verpflegungsrythmus und die Ernährungsweise Einfluss hatten. Die SV-Leitung stellte sich solchen Herausforderungen früh und diskutierte über gastronomische Trends. Nach dem Zweiten Weltkrieg galt die Siegermacht USA wieder als grosses Vorbild. Daher blickten die SV-Exponenten erneut über den Atlantik und studierten in den USA die neuesten Entwicklungen in der dortigen Gemeinschaftsverpflegung.

Im Mittelpunkt des Interesses stand die Frage, wie sich die «englische Arbeitszeit», das heisst eine 48-Stunden-Woche mit verkürzter Mittagspause von rund 45 Minuten, auf die Organisation der Verpflegung auswirken würde. In der anglo-amerikanischen Welt hatte sich diese Verteilung der Arbeits- und Essenszeit schon länger durchgesetzt: Die Angestellten grösserer Unternehmen verpflegten sich oft in gestaffelten Gruppen über Mittag in der Firmenkantine und konnten dafür früher in den Feierabend gehen. In der Schweiz gingen solche Veränderungen langsamer vor sich. Bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts war es hierzulande üblich, dass Arbeiter und Angestellte für ein bis zwei Stunden nach Hause zum Mittagessen gingen. Oft reichte die Zeit auch noch für einen kurzen Mittagsschlaf und die Zeitungslektüre. Weil Dienstleistungsbetriebe nicht dem Fabrikgesetz unterstanden, waren diese bei der Gestaltung der Arbeitszeit flexibler. Die heutige Swiss Re in Zürich hatte schon 1917 eine 45-minütige Mittagspause eingeführt, weil man wegen der Kohleknappheit Energie sparen musste. Da es sich für die Angestellten in dieser Zeitspanne eher lohnte, am Arbeitsplatz zu bleiben, richtete das Unternehmen eine Kantine ein und betrieb diese selbst. 1927 erhielten auch die Angestellten der Ciba in Basel auf Grund einer kürzeren Mittagszeit eine Kantine. Hier stand aber nicht mehr die Rationierung Pate, sondern erstmals die Erhöhung der Arbeitsproduktivität bei gleichzeitigem Zeitgewinn für Familie und sonstige Aktivitäten. Die Ciba-Kantine für Beamte, höhere Angestellte und Direktoren wurde zunächst in Eigenregie betrieben und 1935 dem SV anvertraut. Es war der erste SV-Betrieb, der auf das englische Arbeitszeitmodell ausgerichtet wurde.

Populär wurde die kurze Mittagspause aber erst seit den 1960er-Jahren, vor allem bei Banken und Versicherungen. Verstärkend wirkte die Einführung der Fünftagewoche. 1951 hatte bereits ein Viertel aller Firmen der Schweiz die 48 Stunden Arbeitszeit kompakt auf fünf Wochentage verteilt. Im Jahresbericht von 1959 stellte der SV vorausschauend fest, dass «mit der Einführung der ver-

kürzten Mittagspause die Gemeinschaftsverpflegung in den grösseren Schweizerstädten und Industriezentren bedeutende Ausmasse annehmen wird». Denn nun galt es, ganze Belegschaften zu verpflegen, die über Mittag in der Firma blieben. Der SV verfügte als einzige Organisation in der Schweiz über eine jahrzehntelange Erfahrung in der Gemeinschaftsgastronomie und war daher in einer komfortablen Ausgangsposition für neue Aufträge. Im Jahr 1959 übernahm der SV das erste Personalrestaurant für ein privates Dienstleistungsunternehmen, den «Lunch-Raum» der Vita-Lebensversicherung am Mythenquai in Zürich (heute Zurich Insurance Group). 1961/62 folgten die Personalrestaurants beim Schweizerischen Bankverein am Paradeplatz (heute UBS), der Schweizerischen Volksbank (heute Credit Suisse), der Schweizerischen Nationalbank und der Schweizerischen Kreditanstalt (Alfred Escher-Haus), alle in der Stadt Zürich. Im Jubiläumsjahr 1964 – der SV feierte auf dem Bürgenstock sein 50-jähriges Bestehen – wurden in Basel die Personalrestaurants der Schweizerischen Kreditanstalt und des Schweizerischen Bankvereins (Goldener Löwe) eröffnet. Das rasche Vordringen in die Dienstleistungsbranche war für das SV-Personal eine intensive und anspruchsvolle Zeit.

Dass Personalrestaurants ab den 1960er-Jahren an Bedeutung gewannen, hing nicht nur mit dem neuen Arbeitsrhythmus zusammen, sondern auch mit dem veränderten Mobilitätsverhalten der Bevölkerung. Dank steigender Einkommen konnten sich immer mehr Familien ein Auto leisten und damit auch weiter vom Arbeitsort wegziehen. 1968 gab es in der Schweiz mehr als eine Million Autos. Entsprechend prekär wurden die Verkehrsverhältnisse in den Städten, welche auf die Massenmotorisierung kaum vorbereitet waren. Bei verstopften Strassen und längeren Arbeitswegen war an eine mittägliche Heimkehr der Angestellten nicht mehr zu denken.

Gemeinschaftsverpflegung in der Diskussion

Die Verpflegung in Personalrestaurants brachte aber auch kritische Stimmen hervor, wie die Zeitung «Finanz und Wirtschaft» vom 31. Januar 1968 berichtete: «Viele Arbeitnehmer fanden sich auch schwer zurecht, die Kollegen auch noch während der Mittagspause um sich zu haben.» Die kurze Essenspause war zudem aus ernährungsphysiologischer Sicht nicht unumstritten – es herrsche zu wenig Zeit zum Verdauen, so glaubte man. Noch lange verbreitet war vor dem Hintergrund des «guten», individuellen Essens zu Hause im Schoss der Familie das gesellschaftskritische Argument der «Massenabfütterung» in Kantinen. 1966 musste Margrit Bohren-Hoerni an einem Symposium über Gemeinschaftsverpflegung erklären, dass «Verpflegung vieler Menschen nicht gleich Massenverpflegung ist oder sein muss». Gleichwohl gab auch sie zu verstehen, dass die

Gemeinschaftsverpflegung kein Ersatz für das Essen zu Hause sein könne, sondern nur eine Ergänzung. Selbst unter Führungskräften war das Thema der Verpflegung am Arbeitsort mit Zweifeln behaftet: 1968 führte Direktor Mathys vom Schweizerischen Bankverein bei einem SV-Medientermin aus, dass man sich in seinem Unternehmen angesichts der «heutigen Arbeitszeiten und der kurzen Mittagspause» für die Gemeinschaftsverpflegung entschieden habe, aber «mit einigem Bedenken». Denn besonders für Verheiratete habe dies Nachteile, weil sie ihre Familien weniger sähen. Spätestens in den 1980er-Jahren waren kritische Stimmen über die Gemeinschaftsverpflegung verschwunden. Nun gehörte es zum guten Ton von Grossfirmen, das Wohl des Mitarbeiters ins Zentrum zu stellen. Den Angestellten sollte etwas geboten werden, sowohl bei der Verpflegung als auch beim Freizeitangebot mit Tennisplätzen oder Schwimmbädern.

In Sachen Abstinenz am Arbeitsplatz erwies sich die kurze Mittagspause für den SV als äusserst förderlich und machte die jahrzehntelangen Bestrebungen des Verbandes nach alkoholfreier Verpflegung von Soldaten, Arbeitern und Angestellten fast zu einer Selbstverständlichkeit. 1959 hielt der SV-Jahresbericht fest: «Je mehr die Pause zur Einnahme der Mahlzeiten verkürzt wird, umso ausgeprägter wird auch bei uns das Bedürfnis nach alkoholfreier Verpflegung sein. Die Rationalisierung in allen Sparten der Arbeit und die daraus folgende gesteigerte Arbeitsintensität, Motorisierung und Automation erfordern vom Arbeitenden ständige, höchste Aufmerksamkeit.» 1978 entschied der SV-Vorstand, die Abgabe von alkoholischen Getränken in Direktions- und Besucherrestaurants offiziell zuzulassen, zumal dies schon lange praktiziert worden war.

Mit dem Vorstoss des SV in den Dienstleistungssektor und der allmählichen Verlagerung des Mittagessens vom Familientisch in das Personalrestaurant professionalisierte sich auch der Umgang mit Ernährungsfragen und der Essenszubereitung. War die Verpflegung traditionell die Domäne der Hausfrauen gewesen, so gab es nun immer mehr Menschen, die nicht mehr zu Hause assen. Deren effiziente und gesunde Verpflegung erforderte bei der Planung der Küchen- und Buffeteinrichtung sowie der Menüs viel Können und Wissen. Als Marktführer bewegte sich der SV auch hier an vorderster Stelle. 1965 wurde mit einem neuen «Shopping-Center-Buffer» bei der Firma Bühler in Uzwil experimentiert, einem Vorgänger des «Free-Flow-Buffer», wie es Jahrzehnte später zum Standard in grösseren Betrieben werden sollte. 1967 befand sich in der «Klybeck-Kantine» der CIBA in Basel die laut SV-Jahresbericht «modernste Küchenanlage der Schweiz mit Automaten für die Koch-, Brat- und Backvorgänge». Die beiden Bratautomaten konnten zusammen 6400 Bratwürste pro Stunde produzieren. Der Geschirr-Rücktransport erfolgte an einigen Orten bereits per Fliessband, wie 1967 im Wohlfahrtshaus der Gebrüder Sulzer in Solothurn. Auch die ehemaligen hallenartigen Räume mit schlichten Tisch- und Stuhlreihen verschwanden. Die

Raumarchitektur und das Inventar wurden farbiger und individueller. Sie sollten die Gäste den Verlust des häuslichen Essens noch stärker vergessen lassen und sie zugleich davon abhalten, sich anderswo auswärts zu verpflegen. Moderne Lampen, verschiedene Farben, Kunststoff- und Metalltische hielten ebenso Einzug wie Topfpflanzen. Und der Kaffee konnte in separaten «Caféterias» mit kleinen runden Tischchen eingenommen werden.

«Menü 1» für ausgewogene Ernährung

Ab den 1960er-Jahren befasste sich beim SV eine Spezialistin mit den neuesten Erkenntnissen der Ernährungslehre und unterstützte die Leiterinnen und Leiter der Betriebe bei der Menügestaltung. Margret Ryser, Ernährungsexpertin und späteres SV-Vorstandsmitglied, verfasste 1963 die Broschüre «Gut essen – gesund essen» gemäss den Kriterien der bis heute gültigen Ernährungspyramide. Die Broschüre hatte eine Gesamtauflage von über 200 000 Exemplaren und setzte den Standard für gesunde Ernährung in der Schweiz. Zwei Jahre später wurde Ryser Mitbegründerin der «Schweizerischen Vereinigung für Ernährung». Kurz darauf erhielt sie eine Einladung als Referentin beim SV auf dem Bürgenstock: «Das zeigt, dass der SV gegenüber neuen Entwicklungen sehr offen war», konstatierte sie im Buch «Ein Leben lang». Für Ryser prägte der SV mit dem sogenannten «Menü 1» die Ernährung der Arbeiter und Angestellten im 20. Jahrhundert entscheidend. Mit diesem Tagesmenü setzte der SV die neuesten ernährungswissenschaftlichen Erkenntnisse um. Wer sich damit kontinuierlich verpflegte, erhielt im Wochenverlauf eine gute Abwechslung und hatte die Sicherheit, dass die Mahlzeit nach den Regeln der Ernährungslehre zusammengesetzt war. Ausserdem wählte er eine preiswerte Variante. «Ich weiss nicht, ob der SV als einziger Verpflegungsbetrieb in diesen Bereich vorstiess», so Ryser. «Ich bin aber sicher, dass er das Konzept besonders konsequent umsetzte.»

Weil der SV zunehmend in der Dienstleistungsbranche aktiv war, passte er sich auch bei der Buchhaltung den neuen Anforderungen an. Ab 1963 kamen für die Inventarisierung der Lebensmittel Lochkarten zum Einsatz, die zunächst im Grossrechner der Firma Oerlikon Bührle – der SV betrieb dort die Kantine – ausgewertet wurden. Weil es in den Folgejahren für die Bedürfnisse des SV keine spezifische EDV gab, musste alles selbst erarbeitet werden. Trotz Modernität bei der Buchhaltung blieb der SV organisatorisch und terminologisch aber noch in vielem der Vorkriegszeit und einem militärischen Führungsstil verpflichtet, nicht zuletzt, weil die Soldatenstuben und das Soldatenwohl für den SV noch immer bedeutsam waren, weniger beim Umsatz als in der öffentlichen Wahrnehmung. Zwar wurde 1959 der Begriff Zentraleitung durch Geschäftsleitung ersetzt und aus Kantinen wurden allmählich Personalrestaurants, doch kontrollierten



a



b



c



d



e



- a | Selbstbedienungsbuffet im Lunch-Raum der Vita-Lebensversicherung, Zürich, 1959.
- b | Margrit Bohren-Hoerni bei einer Geschäftsleitungssitzung.
- c | Verpflegungsraum im Wohlfahrts-haus der CIBA, Basel, 1957.
- d | Selbstbedienung in der Alterssiedlung Wespiwiese in Uzwil, 1967.
- e | Buffet des Erfrischungsraumes der Kantonsschule Winterthur, 1968.

weiterhin Inspektorinnen die Betriebe, Versetzungen glichen Marschbefehlen und die Mitarbeiterinnen trugen weiterhin uniform-ähnliche blaue Arbeitskleider und Schürzen mit eingesticktem SV-Logo auf der linken Brustseite. An den Konferenzen traten wiederholt hochrangige Offiziere als Referenten auf und die Jubiläums-Angestelltentagung von 1965 in Zürich erfolgte vor einer übergrossen Schweizerfahne.

Gleichwohl war der Traditionalismus nicht unumstritten: Ab den 1950er-Jahren entbrannte beim SV-Personal eine Diskussion über die Arbeitskleidung. Zunächst wurden 1956 die Gradabzeichen – zwei weisse Streifen am Kragen der blauen Schürze für die Leiterin, ein Streifen für die Gehilfin – abgeschafft. Auch wehrten sich vor allem die jüngeren Mitarbeiterinnen immer häufiger gegen die Kopfbedeckungen – Stirnband im Service, Häubli in der Küche. Insbesondere das Stirnband gab Anlass zu hitzigen Debatten. Die jungen Frauen waren überzeugt, dass es ihre modernen Kurzhaarfrisuren ruiniere. Zugleich schämten sie sich, weil sie das Stirnband als Zeichen des Dienstpersonals aus vergangenen Zeiten empfanden und sich sozial degradiert fühlten. Vor allem in den Soldatenstuben wurden Witze darüber gemacht. So machte der gesellschaftliche Wandel auch vor dem SV nicht Halt, das Stirnband verschwand ab Mitte der 1960er-Jahre allmählich von der Bildfläche.

Randalierende Studenten

Ende der 1960er-Jahre geriet auch der SV in den Strudel der Studentenunruhen. Gertrud Kuster erinnerte sich: «In meiner Zeit als Studentenheimleiterin erlebte ich den Übergang vom gut angezogenen Studierenden zum schlampig-ungewaschenen Kerl. Einmal drangen an der Auffahrt Halbstarke, wie ich sie nannte, ins Haus. Als ein paar Spanier aus der Küche die Auseinandersetzung unterbinden wollten, warfen die Eindringlinge Ziegelsteine in den Liftschacht.» Einige Studierende wollten gemäss Kuster den SV absetzen, in der Hoffnung auf noch günstigere Essenspreise. Doch der SV gewann das Vertrauen zurück und blieb bei der ETH am Ruder. Beim 1973 eröffneten «Physikrestaurant» der ETH Hönggerberg entwickelten die SV-Planer ein innovatives sternförmiges Buffet, das von allen Seiten her zugänglich sein sollte.

Die 1970er-Jahre waren gekennzeichnet durch einen Konjunkturereinbruch in ganz Westeuropa, hohe Arbeitslosigkeit und hohe Sozialausgaben waren an der Tagesordnung. Die erste Erdölpreiskrise von 1973 beendete die Wachstumseuphorie der Nachkriegszeit abrupt und bescherte dem Kontinent eine starke Rezession, eine rasche Deindustrialisierung und eine allgemein fortschrittsskeptische Haltung. Gleichzeitig beschleunigte sich die Herausbildung der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft. In der Schweiz arbei-

teten 1971 erstmals mehr Menschen in Dienstleistungsberufen als in der Industrie. Der SV hatte sich daran schon seit Jahren angepasst und konnte daher mit dieser Veränderung Schritt halten.

1970 gab sich der SV eine modernere Organisationsstruktur: Die bisherige faktische Leiterin Margrit Bohren-Hoerni wurde neu zur Geschäftsführenden Direktorin ernannt. Sie hatte den Vorsitz der Geschäftsleitung, die nach wie vor ausschliesslich aus Frauen bestand. Die Stabsstelle «Information & Werbung» zeigte Wirkung: Der SV-Jahresbericht von 1970 erschien erstmals im A4-Format, in knalligem Orange und mit grossen Bildern und Grafiken. Auch bei der Namensgebung wurde 1973 eine Anpassung vorgenommen: Die bewährte Abkürzung SV (Schweizer Verband Volksdienst) wurde durch das Wort «Service» ergänzt, um den Dienstleistungscharakter des Unternehmens in den Bereichen Restauration, Betriebsberatung und Sozialberatung zu verdeutlichen. In diesem Jahr beschritt der SV auch bei der Personalpolitik neue Wege: Bruno Brivio war der erste und noch für viele Jahre einzige Mann, der es in die SV-Geschäftsleitung schaffte, er war zuständig für die Abteilung Betriebsorganisation. Beim SV galt bis Anfang der 1990er-Jahre für leitende Positionen, dass Frauen klar bevorzugt wurden, auch wenn sich eine Frau und ein Mann mit gleicher Qualifikation für eine Stelle bewarben.

Die 1970er-Krisenjahre hinterliessen aber auch beim SV Spuren. Das Umsatzwachstum flachte sich ab und war zu einem guten Teil teuerungsbedingt. Beim Personal mussten sogar Zwangsferien oder Kurzarbeit angeordnet werden. Der SV-Rechtsdienst gab im April 1975 an alle Mitarbeiter die Empfehlung heraus, sich gegen Arbeitslosigkeit zu versichern. Die Gäste mussten sparen und waren beim Konsum zurückhaltend, bevorzugt wurden vermehrt einfachere Gerichte. Der SV-Personalbestand verharrte bei 3000 und fiel 1975 sogar darunter. Von der Arbeitslosigkeit betroffen waren in erster Linie die Teilzeit- und Aushilfskräfte, darunter viele Ausländer, die oftmals wieder in ihr Heimatland zurückkehrten und daher nicht in der Arbeitslosenstatistik auftauchten. Wäre 1974 die dritte «Überfremdungsinitiative» der rechtsgerichteten «Nationalen Aktion» angenommen worden – sie verlangte die Begrenzung der Ausländerzahl in der Schweiz bei 500 000 – so hätte der SV ein weiteres Problem bekommen, zumal der Ausländeranteil in einigen Betrieben 60 Prozent erreichte. Die deutliche Niederlage der Initiative wurde beim SV dann auch mit grosser Erleichterung zur Kenntnis genommen. Obwohl viele Unternehmen um die Mitte der 1970er-Jahre rezessionsbedingt sparen mussten, nahm der Auftragsbestand beim SV weiter zu. Der wesentliche Zuwachs erfolgte bei der Schulverpflegung und bei den PTT-Personalrestaurants. Von 1970 bis 1980 hatte sich die Zahl der PTT-Restaurants mehr als verdoppelt, und zwar von 13 auf 30. Im Bereich der Schulverpflegung war der SV 1970 mit rund 10 Betrieben präsent, zehn Jahre später schon mit 35, darunter die

Mensen der Universität Bern und des Interkantonalen Technikums Rapperswil (1972), die Mensa der Kantonsschule Zug und der Hochschule St. Gallen (beide 1975), das Bildungszentrum Propstei in Wislikofen oder die neue Mensa Polyterrasse am ETH-Zentrum (beide 1976). Auch diverse Schulen und Betriebe ohne eigene Küche wurden vom SV beliefert, so zum Beispiel in Uri durch die SV-Kantine der Firma Dätwyler in Altdorf.

Zwischenverpflegung gewinnt an Bedeutung

Mit der zunehmenden Verankerung der SV-Betriebe im Dienstleistungssektor und speziell in den Schulen differenzierte sich auch das statistische Konsumationsverhalten der Gäste. Die verkürzte Mittagspause wirkte sich auf die Ernährungsweise der Berufstätigen aus. Der klassische Turnus von drei Mahlzeiten mit dem Mittagessen im Zentrum verlor an Bedeutung. Dafür stieg die Zahl der À-la-carte-Gerichte und der Umfang der Zwischenverpflegung. Das tägliche Essen verteilte sich auf fünf Mahlzeiten, wie es auch die Ernährungslehre als gesundheitsfördernd und leistungssteigernd ansah. Während das Mittagessen an Stellenwert verlor, kam der Abendmahlzeit zu Hause ein stärkeres Gewicht zu, dies aber nur solange, wie das traditionelle «Einverdiener-Modell» mit dem Mann als Ernährer und der Frau im Haushalt dominierte. Weil sich die Grenzen zwischen den Hauptmahlzeiten und der Zwischenverpflegung immer mehr verwischten, erstellte der SV ab 1972 eine ergänzende Statistik für das sich ausweitende Gebiet der Kleinkonsumationen. Diese machten 1972 mengenmässig schon 68 Prozent der gesamten Konsumationen aus.

Mit zahlreichen Initiativen untermauerte der SV ab den späten 1970er-Jahren seinen Anspruch vom gesunden Essen in Personalrestaurants, Kantinen und Schulmensen. Federführend waren die Geschäftsleitungsvorsitzenden Margrit Ursprung (1977–1979), Elisabeth Pavlović-Kohli (1980–1986) und Rosmarie Huggenberger-Betschart (1987–1995). Eine gesunde Verpflegung hiess in den 1970er- und 1980er-Jahren, möglichst vielfältig und möglichst wenig auf einmal zu essen und dafür über den ganzen Tag verteilt. Nicht mehr der Umgang mit dem Mangel, sondern die richtige Auswahl bei einem Überfluss an Nahrungsmitteln stand dabei im Mittelpunkt, ein typisches Phänomen einer Wohlstandsgesellschaft. 1978 erschien die SV-Broschüre «Von der Freude am Essen» unter dem erzieherischen Slogan «Essen ist wichtig, essen Sie richtig». Es folgte die Aktion «Speck weg». Unter dem Motto «Fit und gesund in den Sommer 1982» wurde die Belegschaft des BBC-Werks in Oerlikon mit einem Vollverpflegungsprogramm zum Abnehmen animiert. Und 1987 stand beim Konzept «Ernährung 2000» die Gesundheitsförderung durch eine ausgewogene Ernährung im Vordergrund, entwickelt auf Basis einer repräsentativen Befragung der SV-Gäste.

Mit dem Ende der Präsidentschaftszeit von Margrit Bohren-Hoerni im Jahr 1987 ging für den SV eine weitere Ära zur Neige. Sie hatte den Verband insgesamt 33 Jahre geleitet, ähnlich lang wie Else Züblin-Spiller. Robert Briner hatte sie einst zum SV geholt, um den Verband nach Führungsturbulenzen wieder zu stabilisieren und weiterhin auf Erfolgskurs zu halten. Margrit Bohren-Hoerni ergriff die Chance und festigte die Spitzenposition des SV mit einem Umsatz von rund 230 Millionen Franken im Jahr 1987, etwa 8.5-mal mehr als 1954. Ihre wesentlichen Leistungen waren der konsequente und erfolgreiche Vorstoss des SV in den Dienstleistungssektor und das starke Wachstum bei der Schulverpflegung. Auch Margrit Bohren-Hoerni erhielt für ihre Verdienste auf dem Gebiet der Gemeinschaftsernährung den Ehrendoktor, verliehen von der medizinischen Fakultät der Universität Bern im Jahr 1973.

Alte Organisationsstruktur: noch zeitgemäss?

In ihrer Zeit als SV-Präsidentin sah Margrit Bohren-Hoerni eine grosse Veränderung auf den Verband zukommen. Die Firmenpatrons alten Schlages verschwanden allmählich, das Netzwerk der schweizerischen Wirtschaftselite wurde weniger tragfähig. Als Ansprechpartner bei Aufträgen kamen Personal- und Finanzabteilungen ins Spiel. Die Verhandlungen wurden spitzfindiger, härter und anonymer und der Preisdruck nahm zu. Unter dem Einfluss sich öffnender Märkte und der Globalisierung sahen viele Unternehmen in der Gemeinschaftsverpflegung einen blossen Kostenfaktor mit Sparpotenzial. Demgemäss häuften sich die Forderungen, dass der SV beim Einrichten und Betreiben der Personalrestaurants mehr Risiken übernehmen und selbst Investitionen tätigen müsse. Dafür waren jedoch mehr eigene Mittel notwendig. Doch Gewinn zu erzielen, schien der SV-Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden, die mit viel Idealismus und Aufopferung im Dienste des SV standen, fast unanständig. Auch drängten neue Anbieter in den lukrativen Markt der Gemeinschaftsgastronomie und gefährdeten die Führungsposition des SV. Und selbst der Ausschank von Alkohol in den Restaurants wurde bei den Unternehmen wieder zum Thema. Margrit Bohren-Hoerni und die Geschäftsleitung befanden sich in einem Dilemma. Sie hatten den SV weiter gross gemacht und solide geführt, wussten aber, dass der Preis der Anpassung an die neuen Erfordernisse einen teilweise radikalen Bruch mit der Vergangenheit mit sich bringen würde und musste.