

**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:** 7: Gemeinnützig und unternehmerisch (1987-2014)  
**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:** 25.04.2026

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



**VII**  
**GEMEINNÜTZIG UND**  
**UNTERNEHMERISCH**  
*(1987–2014)*

Die SV Group  
beschäftigt heute über  
8000 Menschen aus  
mehr als 100 Nationen.

Am 1. Oktober 1987 übernahm Ulrich Naef (geb. 1923) das Präsidium des SV-Service auf Wunsch von Margrit Bohren-Hoerni. Sie selbst wurde zur Ehrenpräsidentin ernannt. Der ETH-Maschineningenieur und ehemalige Direktor der Verpackungsmaschinenfabrik SIG in Neuhausen war erstmals 1943 als Rekrut mit dem SV in Berührung gekommen: «Die Soldatenmütter waren in der ganzen Kaserne die einzigen Frauen – oft gestandene Bäuerinnen aus der Umgebung mit einer mütterlichen Ausstrahlung. Sie schenken einem auch einmal einen freundlichen Blick», erinnert er sich im Buch «Ein Leben lang». Viele Jahre später erteilte Naef, mittlerweile SIG-Direktor und Offizier, dem SV den Auftrag für eine Kantine in Neuhausen – nicht zuletzt, weil er dank der sportlichen Niederlage bei der erwähnten Bierwette mit Ida Herren zu einem «überzeugten Befürworter» des SV geworden war.

### «Hier wird kein Geld verdient»

Als SV-Präsident brachte Naef einen neuen Geist in den Verband. «Als erstes stellte ich fest, dass hier kein Geld verdient wurde», erzählt er im besagten Buch über seine Anfänge. Sein Entschluss war bald gefasst: «So geht es nicht weiter, beim ersten Windstoss wirft es uns um.» Als 1989 der SV sein 75-jähriges Bestehen feierte, konnte sich die Leistungsbilanz zwar sehen lassen, mit über 50 Prozent Anteil bei den Verpflegungsbetrieben war der SV-Service nach wie vor Marktführer in der Schweiz. Alle Freude über das Jubiläum konnte aber nicht verbergen, dass der Verband vor einem grossen Umbruch stand. Der Pionier der Gemeinschaftsgastronomie hatte sich in den vergangenen Jahrzehnten mit Kompetenz, harter Arbeit und einem guten Beziehungsnetz eine führende Position verschafft und bei der Einrichtung und dem Betreiben von Personalrestaurants Massstäbe gesetzt. Einem Wettbewerb war der SV im stark protektionistischen Binnenmarkt aber nicht ausgesetzt gewesen. So war der Verband zwar etabliert und in vieler Munde, doch wurde er kaum als dynamisches Unternehmen wahrgenommen. Wer vom SV sprach, dachte zuerst an ein Sozialwerk und an die Soldatenstuben. SV-Präsident Naef erinnert sich sogar im Buch «Ein Leben lang»: «Wiederholt hatten potenzielle Kunden signalisiert, dass sie einem Verein keine Aufträge erteilten.» Seine Schlussfolgerung: Die Organisation des SV musste professioneller werden.

Für die SV-Direktorin Rosmarie Huggenberger-Betschart lag der Widerspruch zwischen öffentlicher Wahrnehmung und tatsächlicher Grösse des Unternehmens auch darin begründet, dass «die Mentalität, viel und seriöse Arbeit zu leisten – ohne darüber zu sprechen – durchaus der weiblichen Tradition und Lebenshaltung entsprach». Zu Huggenbergers Zeit war der SV von der Basis bis zur Spitze noch immer fest in Frauenhänden, dies war einmalig für ein Schweizer

Unternehmen von dieser Grösse. Doch Zurückhaltung und stilles Dienen genügten unter den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht mehr. Wie aber liessen sich soziales Tun und Rentabilität vereinbaren? Wie konnte sich beim SV ein Profitdenken entwickeln, ohne den gemeinnützigen Charakter des Vereins preiszugeben und seine Ziele wie die Förderung gesunder Ernährung, die betriebliche Sozialberatung und die Schulung von Mitarbeitenden aus den Augen zu verlieren? In diesem Spannungsfeld standen Vorstand und Geschäftsleitung Anfang der 1990er-Jahre.

Die weltpolitische Lage hatte sich grundlegend gewandelt. Nach dem Fall des «Eisernen Vorhangs» intensivierte sich in Europa die wirtschaftliche Integration, internationale Handelsbeschränkungen wurden abgebaut und der asiatische Raum stieg zu einem wirtschaftlichen Machtzentrum auf. Neue Informationstechnologien trieben die globale Vernetzung voran und beschleunigten den Informationsaustausch und Wissenszuwachs in einem noch nie dagewesenen Ausmass. In der Schweiz war der jahrzehntelang praktizierte Dualismus eines liberalen Aussenhandels und einer regulierten Binnenwirtschaft brüchig geworden. Dies war einer der Hauptgründe für die markante Wachstumsschwäche und die steigende Staatsquote in den 1990er-Jahren. Die Arbeitslosigkeit nahm zu, traditionsreiche Firmen verschwanden, wurden umstrukturiert oder fusioniert und öffentliche Betriebe teilweise in den Wettbewerb entlassen.

## **Der Wettbewerb hält Einzug**

Auch die Gemeinschaftsgastronomie geriet in den 1990er-Jahren unter Druck. Sie verlor ein Stück weit ihr Ansehen als soziale Dienstleistung und wurde zu einem nüchternen Geschäft, wie es die weltweit grossen Catering-Unternehmen aus Frankreich, Grossbritannien und den USA vormachten. Auch in der Schweiz verschärfte sich der Wettbewerb in der Gemeinschaftsverpflegung beträchtlich, Absprachen sowie Gentlemen's- und Ladies'-Agreements unter den Anbietern gehörten der Vergangenheit an. Besonders expansiv zeigten sich neue Konkurrenten wie die Eurest SA (1974 mitbegründet von Nestlé, heute Compass Group) und die Swissair-Tochter Restorama. Als weiteres latentes Problem für den SV-Service stellte sich heraus, dass er beim Umsatz ein Grossunternehmen war und zu den grossen Arbeitgebern des Landes gehörte. Dies entsprach kaum mehr dem Bild des gemeinnützigen, steuerbefreiten Vereins. So zog der SV die Aufmerksamkeit des Fiskus auf sich.

Weil der Personalrestaurant-Markt in der Schweiz weitgehend gesättigt war, konnte ein Wachstum fast nur noch auf Kosten der Konkurrenz erzielt werden. Viele Unternehmen nutzten diese Gelegenheit und schrieben ihre Aufträge für das Betreiben eines Personalrestaurants neu aus, um vorteilhaftere Konditionen

auszuhandeln. Der SV kam also unter Druck: Er musste möglichst viele Ausschreibungen gewinnen, um seine Position zu halten und auszubauen.

Eine weitere Option für den SV-Service lag in der Ausweitung des Angebots für neue Märkte. 1992 erfolgten erste strategische Entscheidungen in diese Richtung: Mit Blick auf die demographische Entwicklung und die Individualisierung gründete der SV die «Sentivo AG» und begab sich damit in das lukrativ erscheinende Geschäftsfeld der Altersverpflegung, das sogenannte Care-Catering in Alters- und Pflegeheimen. Den Grundstein dazu hatte der SV bereits 25 Jahre früher gelegt, und zwar mit der Führung des «Tea-Rooms» in der Alterssiedlung Wespiwiese in Uzwil. Im Vorfeld der wegweisenden Abstimmung über einen Beitritt der Schweiz zum Europäischen Wirtschaftsraum vom Dezember 1992 richtete der SV seinen Blick auch über die Grenzen. Mit dem Kauf eines Düsseldorfer Unternehmens und der Gründung der «KGS Klinik- und Gastronomie-Service GmbH» stiess der SV erstmals in seiner Geschichte gezielt in ausländisches Territorium vor und sammelte Erfahrungen in der Spital- und Heimverpflegung; dies auch in der Erwartung, das Know-how später einmal in der Schweiz nutzen zu können. Hierzulande bestritten Spitäler und Heime die Verpflegung noch meistens selber.

## **Abschied von der Abstinenz**

Ein Jahr später, im Rezessionsjahr 1993, in dem es zu Personalabbau und Sparmassnahmen bei etlichen Firmen kam, begann der SV, seine Zentrale zu reorganisieren und zu straffen. Die SV-Betriebe wurden nach Regionen neu aufgeteilt und jeweils einem Direktor unterstellt. Noch bedeutsamer war in diesem Jahr die komplette Aufgabe des Alkoholverbots in den SV-Betrieben. Damit passte sich der SV den Bedürfnissen von Grossunternehmen an, Alkohol anzubieten, vor allem bei den populär werdenden Apéros und sonstigen Firmenevents. Dies stellte eine klare Abkehr von der ursprünglichen Gründungsidee im einstigen «Schweizer Verband Soldatenwohl» dar und war im SV durchaus umstritten. Doch wurde beim Thema Alkoholabgabe letztlich nur das vollzogen, was in den SV-Betrieben auf Direktions- und Angestelltenebene schon seit den Anfängen pragmatisch gehandhabt worden war und in der modernen Arbeitswelt kaum mehr ein Problem darstellte.

1994 erklärte Rosmarie Huggenberger-Betschart ihren Rücktritt vom Vorsitz der Geschäftsleitung. Die ersten grossen Veränderungen beim SV hatte sie mitgetragen und teilweise auch angestossen, bekundete aber auch ihre Mühe damit. Für eine grundlegende Neuausrichtung beschloss sie, den Weg frei zu machen für eine Führungsperson von aussen. Und diese wurde in Gestalt von Susy Brüscheiler (\*1947) gefunden. Sie übernahm 1995 die Geschäftsleitung



Susy Brüscheiler und Ernst A. Brugger

und sollte nach Else Züblin-Spiller und Magrit Bohren-Hoerni zur dritten Frau in der SV-Geschichte werden, welche die Geschicke des Unternehmens entscheidend beeinflusste. Die gelernte Krankenschwester hatte an der Universität Neuenburg Wirtschaft und Unternehmensführung studiert. Nach der Leitung der Krankenpflegeschule Bois-Cerf in Lausanne war sie zuletzt Rektorin der Kaderschule für Krankenpflege des Schweizerischen Roten Kreuzes in Aarau. Auf Betreiben von Ulrich Naef durch einen Headhunter abgeworben, wusste Brüscheiler «noch gar nicht, was da alles auf mich zukommen würde», berichtet sie im Buch «Ein Leben lang».

Die Biographien von Else Züblin-Spiller und Susy Brüscheiler weisen durchaus Parallelen auf. Beide stiessen zufällig zum SV und sollten dessen Entwicklung stark prägen. Beide waren sie innovative Unternehmerinnen mit einem starken sozialen Engagement. Sie konnten offen auf Menschen zugehen und diese begeistern, scheuten sich nicht, selber mit anzupacken und stellten die Praxis über die Theorie – Eigenschaften, die beim SV auf allen Stufen der Hierarchie und zu allen Zeiten unverzichtbar waren und sind.

Gemäss ihren Erinnerungen erwarteten Susy Brüscheiler im SV-Hauptsitz an der Neumünsterallee ein steifer Empfang und ein eher frostiges Arbeitsklima. «Mir begegneten auf dem Gang nur Menschen, die sich hinter Bergen von Akten versteckten. Und die nach dem Rhythmus der Stempeluhr lebten. Diese muss weg, hatte ich mir gesagt.» Brüscheiler war beim SV mit dem Auftrag und dem Ziel angetreten, den Verein mit seinen rund 110 Mitgliedern, seinem Jahresumsatz von 371 Millionen Franken und den 4456 Angestellten profitabler und schlagkräftiger zu machen. Denn Gewinn galt beim SV noch

immer als suspekt und wurde nur unter dem einschränkenden Prinzip des «Not just for profit» geduldet.

Nach ihrem ersten Jahr als Direktorin stand Susy Brüscheiler vor einem Scheideweg: In der Gemeinschaftsgastronomie hatte sich der Wettbewerb weiter verschärft. Der SV musste rasch reagieren, zumal er mittlerweile auch von den Steuerbehörden als Unternehmen eingestuft worden war und somit steuerpflichtig wurde. Brüscheiler wollte im SV eine neue, von Optimismus geprägte Führungsphilosophie mit flachen Hierarchien, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen verankern. Doch Veränderungen von solcher Tragweite liefen nicht ohne Widerstände und Konflikte ab. In der Geschäftsleitung sah sich Brüscheiler bald isoliert. Auch in den Medien gab es kritische Töne über den bislang erfolgsverwöhnten SV: «Umzingelt von der Konkurrenz» titelte die Wirtschaftszeitung «CASH» vom 6. September 1996 und fügte hinzu: «Beim SV schepert es in den Kantinentöpfen.» 1996 dachte Susy Brüscheiler sogar daran, ihre Stelle zur Disposition zu stellen, wenn die Stagnation nicht überwunden würde. Sie hatte sich die Reform des SV auf ihre Fahnen geschrieben. Doch über den neuen Kurs herrschte in der Geschäftsleitung Verunsicherung. Wofür sollte das Kürzel «SV» künftig stehen? Unter Mitarbeitern kursierte der Spruch, dass man zumindest sagen könne: «Susy verpflegt».

## **Reformkurs trotz Gegenwind**

Susy Brüscheiler liess sich von diesem Gegenwind indes nicht entmutigen und hielt an ihrem Reformkurs fest. Als sie die Vertrauensfrage stellte, stand SV-Präsident Ulrich Naef zu seiner Direktorin und stärkte ihr den Rücken, ebenso die Mehrheit des Vorstands. Auf der Basis eines umfassenden Strategieberichts durch einen externen Berater leitete Naef mit dem Konzept «Futura» im Jahr 1996 die strategische und operative Neuausrichtung des Verbandes entschlossen ein, dies war ein Akt von historischer Dimension beim SV. Davon betroffen waren alle Unternehmensbereiche. Die Führungsstruktur wurde durch Einbindung der bislang weitgehend unabhängigen Regionaldirektionen in die Geschäftsleitung vereinfacht, die Warenbestellung zentralisiert, das Sortiment bereinigt und ein Qualitätsmanagement mit ISO-Zertifizierung eingeführt. Bei der SV-Kadertagung in Davos – sie fand seit 1987 an Stelle der traditionellen Bürgenstock-Konferenz statt – sowie bei Meetings und Workshops bereiteten sich Geschäftsleitung und Mitarbeitende auf die Umstellungen intensiv vor. Auch die Einführung eines neuen EDV-Systems bedeutete einen immensen Aufwand. Es galt nicht nur, die Mitarbeitenden zu schulen, sondern auch, diverse Prozesse anzupassen und während der Einführungsphase Qualitätseinbussen so weit wie möglich zu vermeiden. Nach Abschluss der Neuausrichtung war der SV laut Präsident Naef

«keine Non-Profit-Organisation mehr, sondern ein Unternehmen, das zugab, gewinnorientiert zu sein, um sich einen Puffer für schlechte Zeiten zu schaffen».

Gleichzeitig expandierte der SV 1996 in den Bereich der Verpflegung bei grossen Anlässen, das sogenannte Event-Catering. Dies war zunächst jedoch eine «veritable Bauchlandung», wie Susy Brüscheiler im Buch «Ein Leben lang» erzählt. Bei einem Sportanlass «regnete es wie aus Kübeln – statt der budgetierten 150 000 Gäste kamen gerade mal 25 000.» Mit der Messe Zürich AG gewann der SV dann aber den ersten wichtigen Kunden in diesem Bereich. Im Jahr 1997 wurden vier Geschäftsbereiche unterschieden: Der umsatzmässig bedeutendste war das Business-Catering, also das Führen von Personalrestaurants und Mensen, dann das Care-Catering in Spitälern und Heimen, das erwähnte Event-Catering und schliesslich die betriebliche Sozialberatung. 1997 erfolgte unter Susy Brüscheiler ein weiterer Schritt ins Ausland, diesmal nach Österreich mit der Gründung der KGS Catering GmbH. Im gleichen Jahr wurde die «Sentivo AG» aufgelöst und der inländische Markt im Spital- und Heimbereich durch die 1998 gegründete SV-Tochter KGS AG, Zürich, in den Fokus genommen.

Die verstärkte Ausrichtung des SV auf marktwirtschaftliche Prinzipien hatte zur Folge, dass das Unternehmen eine erfolgsbasierte Honorierung für seine Dienstleistung einführte und fortan an den Gewinnen und Verlusten der Personalrestaurants stärker partizipierte. Auch die Zahl der Aufträge auf Mandatsbasis ging zurück. 1998 führte der SV bereits fast ein Drittel der Betriebe auf eigene Rechnung. Mit der konsequenten Kundenorientierung verfeinerte sich beim SV auch die Angebotspalette in den Personalrestaurants. Der Trend zu kleineren, über den Tag verteilten und individuell zusammengestellten Mahlzeiten hielt an, wofür sich in grösseren Betrieben das sogenannte «Free-Flow-Buffer» eignete. Hier konnte sich der Gast im Unterschied zu den herkömmlichen Linienbuffets freier bewegen und auswählen. Neben den vegetarischen Gerichten brachte der SV 1996 als erstes Gastronomieunternehmen in der Schweiz biologisch produzierte Lebensmittel auf den Teller. Vorreiter waren dabei die vom SV geführten Mensen der ETH Zürich und der Universität Basel.

An die Stelle von herkömmlichen Küchen-Belegschaften rückten kleinere, flexibel einsetzbare Teams. Die Verwendung von neuen Kochgeräten und -methoden erlaubte es, eine höhere Zahl an verschiedenen Menüs frisch, günstig und zeitsparend anzurichten. Die neue Strategie und Umstrukturierung hatte aber ihren Preis. So wurde ein Aushängeschild des SV, die traditionelle Volksschule an der Neumünsterallee, geschlossen und das Gebäude verkauft. Dahinter stand auch die Strategie, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren und gewisse Funktionen auszulagern. In diesem Zusammenhang fand 1999 auch die betriebseigene Sozialberatung des SV, die 1922 bei der Firma Bühler ihren Anfang genommen hatte, ein Ende. Sie konstituierte sich

neu als Tochtergesellschaft unter dem Namen «Movis AG», verselbständigte sich schliesslich 2004 und ist seither als externer Sozialberater für Firmen aktiv, unter anderem für die SV Group. Ebenfalls wurde die seit 1918 bestehende Planungsabteilung aus dem SV ausgegliedert. Mitarbeitende gründeten die Firma «Planbar AG» als unabhängiges Unternehmen. Es führt bis heute auch für die SV Group Aufträge aus.

Aus den zahlreichen betriebswirtschaftlichen Veränderungen ergab sich zunehmend auch die Notwendigkeit, über die Organisationsform des SV nachzudenken. Ulrich Naef leitete hier die ersten Schritte in die Wege – doch die Umsetzung fiel seinem Nachfolger zu.

## **Experte für Strategie und Nachhaltigkeit**

Ernst A. Brugger (\*1947) hat ein weiteres historisches Kapitel in der Geschichte des SV geschrieben. Brugger stiess 1998 auf eine Anfrage von Susy Brüscheiler zum Unternehmen. Die beiden kannten sich von ihrer Tätigkeit beim IKRK. In Absprache mit Ulrich Naef übernahm Ernst Brugger 1998 das SV-Präsidium. Der studierte Wirtschaftsgeograph und Sohn des gleichnamigen Bundesrates verfügte über weitreichende Kontakte in die Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Als Titularprofessor der Universität Zürich und selbständiger Strategie- und Organisationsberater hatte er sich besonders einen Namen auf dem Gebiet der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Prinzipien in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gemacht.

Brugger stellte rasch fest, dass Handlungsbedarf bestand: Die althergebrachte Struktur des SV war zu schwerfällig geworden, um das Unternehmen nach den Vorgaben des Projekts «Futura» wettbewerbsfähig zu machen, strategische Beteiligungen einzugehen und mehr Kapital zu generieren. Ein internationales Unternehmen mit einem Jahresumsatz im dreistelligen Millionenbereich als Verein organisiert – das war nicht mehr zeitgemäss. Auch liess der Umbau des SV in ein renditeorientiertes Unternehmen gegen Ende der 1990er-Jahre die Frage immer drängender werden, ob die Vereinsstruktur den neuen Anforderungen noch genügte. Schliesslich hatte man auch in die Wettbewerbsfähigkeit investiert, die Engagements in Deutschland und Österreich ausgebaut sowie sich in neue Geschäftsfelder wie die Hotellerie entwickelt. Ausserdem blieb offen, wem der SV eigentlich gehörte und wo die Entscheidungskompetenz lag. Es gab ein paar Dutzend Vereinsmitglieder, oft ehemalige Kaderangehörige. Sie hätten auch sprunghafte, das Unternehmen gefährdende Beschlüsse treffen können. Das Streben nach Gewinn drohte zudem die soziale Verwurzelung des SV zu schwächen und damit das Profil des ältesten Gastronomieunternehmens der Schweiz beliebig werden zu lassen.

## Einfach, elegant und einzigartig

Das unter Brugger ausgearbeitete Konzept war einfach, elegant und einzigartig in der Schweizer Unternehmensgeschichte: Der SV-Service sollte nach 85-jähriger Existenz als Verein in eine Aktiengesellschaft mit dem Namen «SV Group» überführt werden. Allerdings mussten dabei einige Hürden in juristischer, organisatorischer und menschlicher Hinsicht übersprungen werden. In der Schweiz gab es kein Beispiel für ein Unternehmen von dieser Grösse, welches den Schritt von einem Verein zu einer Aktiengesellschaft vollzogen hatte. Unklar war auch, wie das Aktionariat zusammengesetzt sein sollte und wie die Vereinsmitglieder davon überzeugt werden konnten, der Umwandlung zuzustimmen. Die interne Kommunikation war in dieser Situation von besonderer Bedeutung und verlangte einen grossen Einsatz des neuen Präsidenten. Ernst Brugger erinnert sich, dass sein Hauptaugenmerk auf einem offenen Dialog und der Diskussion von Fragen und Zweifeln lag. Dies, so seine Überzeugung, schuf schliesslich Glaubwürdigkeit für die vorgeschlagene Lösung.

Trotzdem herrschte grosse Unsicherheit, wie die ausserordentliche Generalversammlung des SV vom 26. März 1999 ausgehen würde. «Ich sass wie auf Kohlen», erinnert sich Susy Brüscheweiler an diesen Tag. Die Debatte war in der Tat intensiv, zum Teil sogar hitzig. Von den Mitgliedern stimmte nach einer langen und intensiven Überzeugungsarbeit im Vorfeld letztlich eine Mehrheit in geheimer Abstimmung für die Umwandlung. Die Entscheidung wäre aber kaum positiv ausgefallen, wenn den Mitgliedern keine passende Lösung für die neue Eigentümerschaft und für die Bewahrung der ideellen Werte des SV präsentiert worden wäre. Diese fand SV-Präsident Brugger in der Schaffung einer gemeinnützigen Stiftung als neuer Eigentümerin der SV Group. Die SV Stiftung nimmt keinen Einfluss auf die Unternehmensführung, ist aber die Hüterin des historischen Erbes des SV und engagiert sich für die Förderung gesunder Ernährung gemäss den Maximen der Gründerin Else Züblin-Spiller. So konnte der SV einerseits seine wirtschaftliche Dynamik erhöhen, andererseits aber seiner sozialen und ökologischen Verantwortung gerecht werden. Finanziert wird die Stiftung aus den Dividenden des Unternehmens. Dessen Aktienkapital bestand anfänglich aus 100 000 Namensaktien à 100 Franken und gehörte zu 98 Prozent der Stiftung. Auch die ehemaligen Vereinsmitglieder konnten je 10 Aktien erwerben. Mit der SV Stiftung als Mehrheitsaktionärin im Rücken war die SV Group nicht nur vor Übernahmen geschützt, sondern konnte sich auch fortan dynamischer und profitabler entwickeln.

Die gelungene Kombination von Stiftung und Unternehmen setzte die Überzeugung von Else Züblin-Spiller um, dass sich Unternehmertum und soziales Engagement gegenseitig bedingen. Gleichwohl bedeutete die Ausrichtung auf

mehr Wettbewerb und Rentabilität für die traditionelle Mitarbeiterkultur beim SV eine erhebliche Herausforderung. Wegen der zunehmenden Ausschreibungen der Personalrestaurants durch die Unternehmen wurde der Druck auf die SV-Mitarbeitenden grösser, zumal in der Gemeinschaftsgastronomie keine hohen Margen zu erzielen waren. Auch führten neu gewonnene und verlorene Aufträge zu einer ständigen Personalrotation, weil die Angestellten des bisherigen Betreibers jeweils übernommen werden mussten, genauso, wie auch der SV seine Angestellten an den neuen Betreiber abgab. So kam beim SV stets neues Personal hinzu, wie im Jahr 2000 beim Kauf der «Culinarium AG», die als Tochtergesellschaft der UBS auch deren Personalrestaurants betrieben hatte.

## **Talent und Tatkraft als Karrieremotor**

Bei aller Veränderung blieb der SV bei der Förderung von Mitarbeitenden seinen Wurzeln treu. Bis heute gilt der Grundsatz, dass bei der SV Group jeder Karriere machen kann, der über Initiative, Talent und Tatkraft verfügt. Weil der SV über die Jahrzehnte ein stets fairer und verlässlicher Arbeitgeber war, haben sich eine ausgeprägte Firmenkultur und ein starker Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitenden entwickelt. Dies ist eine ausserordentliche Leistung in einer Branche, die seit jeher unter hohem Kostendruck und starker Fluktuation der Angestellten leidet.

Der Wechsel der Rechtsform im Jahr 1999 machte auch eine organisatorische Anpassung notwendig. Im Rahmen der neuen Konzernstruktur entstanden getrennte Zuständigkeitsbereiche für die Schweiz, Deutschland und Österreich. Susy Brüsche übernahm den Vorsitz der Konzernleitung. Für die Schweiz wurde 2001 Philippe Echenard Vorsitzender der Geschäftsleitung. Seit 2003 hat die SV Group eine Holdingstruktur und ist in fünf Geschäftsfelder unterteilt: Business, Care, Event, Hotel und Restaurant. 2004 bezog die SV Group ihren neuen Hauptsitz in Dübendorf im neu gebauten Memphispark. Dort hatte der SV einst eine kleine, improvisierte Kantine für die Arbeiter der Zigarettenfabrik Memphis betrieben.

Bis heute erwirtschaftet die SV Group etwa drei Viertel des gesamten Umsatzes im Business-Catering. In den vergangenen Jahren hat sich der SV vor allem in den Bereichen Hotel und Restaurant stärker entwickelt. Das Führen von Hotels im Auftragsverhältnis hat beim SV Tradition. Erst seit 2004 treibt der SV dieses vielversprechende Geschäft systematisch voran: Er unterschrieb einen Franchisevertrag für die Führung des ersten Hotels der Marke «Courtyard by Marriott» in der Schweiz. Es wurde 2006 in Zürich eröffnet. Dies war der Start einer längerfristigen Kooperation. Aktuell führt der SV für Marriott fünf Businesshotels und plant, weitere zu übernehmen. Ausserdem ist der SV seit 2008 mit



Im Dialog: SV-Mitarbeiterin und Jugendliche, 2014.

Lokalen an gut frequentierten Orten auch in der öffentlichen Gastronomie präsent. Dazu gehören die mittlerweile fünf «SPIGA»-Restaurants mit typisch italienischen Spezialitäten in Zürich, Basel und Bern.

2010 endete die Ära von Susy Brüscheiler als CEO beim SV. Ihr folgte ein Mann nach, Philippe Echenard. Dies war ein weiteres Novum in der SV-Geschichte. Brüscheiler blieb für den SV jedoch weiterhin aktiv. Genau wie Else Züblin-Spiller und Margrit Bohren-Hoerni wechselte Brüscheiler in eine präsidiale Funktion als Leiterin der SV Stiftung. Ihre 15-jährige operative Tätigkeit für den SV fiel in eine der wichtigsten, aber auch der herausforderndsten Phasen der Unternehmensgeschichte. Ein ähnlich grosser Schritt wie die Umwandlung vom «Schweizer Verband Soldatenwohl» zum «Schweizer Verband Volksdienst» im Jahr 1920 war 1999 die Umwandlung des Vereins in ein dynamisches Unternehmen und eine gemeinnützige Stiftung. Es war das spezielle Verdienst von Susy Brüscheiler, dass sie die unternehmerische Seite der Gründerin Else Züblin-Spiller wieder deutlicher in den Vordergrund rückte und die einzigartige Geschichte des SV erneut sichtbar machte.



Der heutige Sitz der SV Group, Memphispark in Dübendorf (ZH).

## **SV Group: der älteste unter Europas grossen Caterern**

Heute ist die SV Group unter den zehn grössten Unternehmen der Gemeinschaftsgastronomie in Europa das mit Abstand älteste – dies ist ebenso etwas Besonderes wie seine Gründung durch eine Frau und seine Entstehung aus einer zugleich unternehmerischen und sozialen Zielsetzung heraus, die bis heute bestimmend ist. Dies ist auch in den Projekten der SV Stiftung zu erkennen: Sie unterstützen u.a. das Wissen von KITA-Angestellten um gesunde Ernährung, sensibilisieren in Alten- und Pflegeheimen für die Gefahr von Mangelernährung bei Senioren oder fördern Sport und ausgewogenes Essen bei schwangeren Frauen. Nach wie vor sind fast drei Viertel der Mitarbeitenden weiblich, viele davon arbeiten in Teilzeit. Der SV, so betont Präsident Brugger, entwickelt seine bereits jetzt vorbildliche Familienfreundlichkeit ständig weiter und fördert auch systematisch Frauen in Führungspositionen. Auf allen Führungsebenen sind viele Frauen in leitenden Positionen tätig. Nur in der Geschäftsleitung gibt es aktuell keine Frau, was Brugger bedauert: «Bei gleichwertiger Qualifikation bevorzugen wir im Zweifelsfall weibliche Bewerber.»

Heute leiten Verwaltungsratspräsident Ernst A. Brugger und Patrick Camele, CEO der SV Group, die Geschicke des Unternehmens und führen es nach hundertjähriger Existenz ins 21. Jahrhundert. Ein erster wichtiger Meilenstein für die Zukunft der SV Group ist gesetzt. Der SV entwickelte schon früh

einen Blick für die gesunde Ernährung als wichtigen Baustein eines intakten beruflichen Umfelds. Und auch heute spielt das Thema «Gesundheit» eine wesentliche Rolle im Unternehmen. Im Jubiläumsjahr 2014 baut die SV Group ihr Engagement für gesunde Ernährung nochmals aus. Neben der sozialen Nachhaltigkeit rückt heute zudem die ökologische Nachhaltigkeit – der sorgsame Umgang mit den Ressourcen durch eine sukzessive Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette – in den Mittelpunkt. 2012 lancierte die SV Group in Zusammenarbeit mit dem WWF Schweiz das innovative Nachhaltigkeitsprojekt «ONE TWO WE» und übernahm damit eine Vorreiterrolle bei der klimafreundlichen Personalgastronomie. Für dieses Engagement erhielt die SV Group den ersten Platz beim «Zürich Klimapreis». Für Präsident Ernst Brugger ist das Engagement des Unternehmens der Beweis, dass Nachhaltigkeit nicht nur zu höherer Glaubwürdigkeit, sondern auch zu grösserer Wettbewerbsfähigkeit führt.

Das Thema «Nachhaltigkeit» liegt Verwaltungsratspräsident Brugger, aber auch dem ganzen Verwaltungsrat und der Konzernleitung mit CEO Camele am Herzen. Ihnen ist wichtig, dass die Nachhaltigkeit kein Lippenbekenntnis bleibt, sondern im täglichen Tun, in der Kommunikation nach innen und aussen umgesetzt wird. So kochen die über 300 SV-Restaurants in der Schweiz primär mit saisonalen Produkten aus der Region und verwenden ausschliesslich nachhaltig gefangenen Fisch. Abfälle werden weitgehend recycelt oder zu Ökostrom verarbeitet. Die am Klimaschutzprogramm ONE TWO WE beteiligten Personalrestaurants gehen sogar noch einen Schritt weiter. «Gemeinsam mit Lieferanten, Experten, Kunden und Gästen möchten wir mit ONE TWO WE die CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren und so aktiv zu einer umweltfreundlicheren Zukunft beitragen», so Camele. Daher hat die SV Group das Ziel, ab Ende 2015 im Vergleich zu 2012 über die gesamte Firma hinweg jedes Jahr 6000 Tonnen CO<sub>2</sub> einzusparen. Für Brugger und Camele ist es die Herausforderung und die Kunst, Nachhaltigkeit zu einem integrierten Bestandteil des Geschäftsmodells zu machen. Der Kern von ONE TWO WE ist das Angebot selbst, so Camele: «Es muss so attraktiv aussehen und so gut schmecken, dass es einfach gerne gegessen wird.»

Ob 1914 oder 2014: Letztlich ist die SV Group seit hundert Jahren ein Dienstleistungsunternehmen von Menschen für Menschen. Damals wie heute gilt es, die Gäste mit gesundem und ausgewogenem Essen zu versorgen. Auch Herzlichkeit, Professionalität und Gastfreundschaft sind gleich wichtig geblieben. Nach wie vor ist die SV Group nicht «irgendein» Unternehmen, sondern die Pionierin der Gemeinschaftsgastronomie mit einer einzigartigen Firmenkultur und einem klaren Gefühl für soziale Verantwortung. Genauso wie es damals Else Züblin-Spiller als Auftrag formuliert und umgesetzt hatte, versteht sich die SV Group auch heute als faire Arbeitgeberin, als verlässliche Partnerin der Firmenkunden und als sympathische Gastgeberin in den Betriebsrestaurants.