

Geschäftsbericht 2024

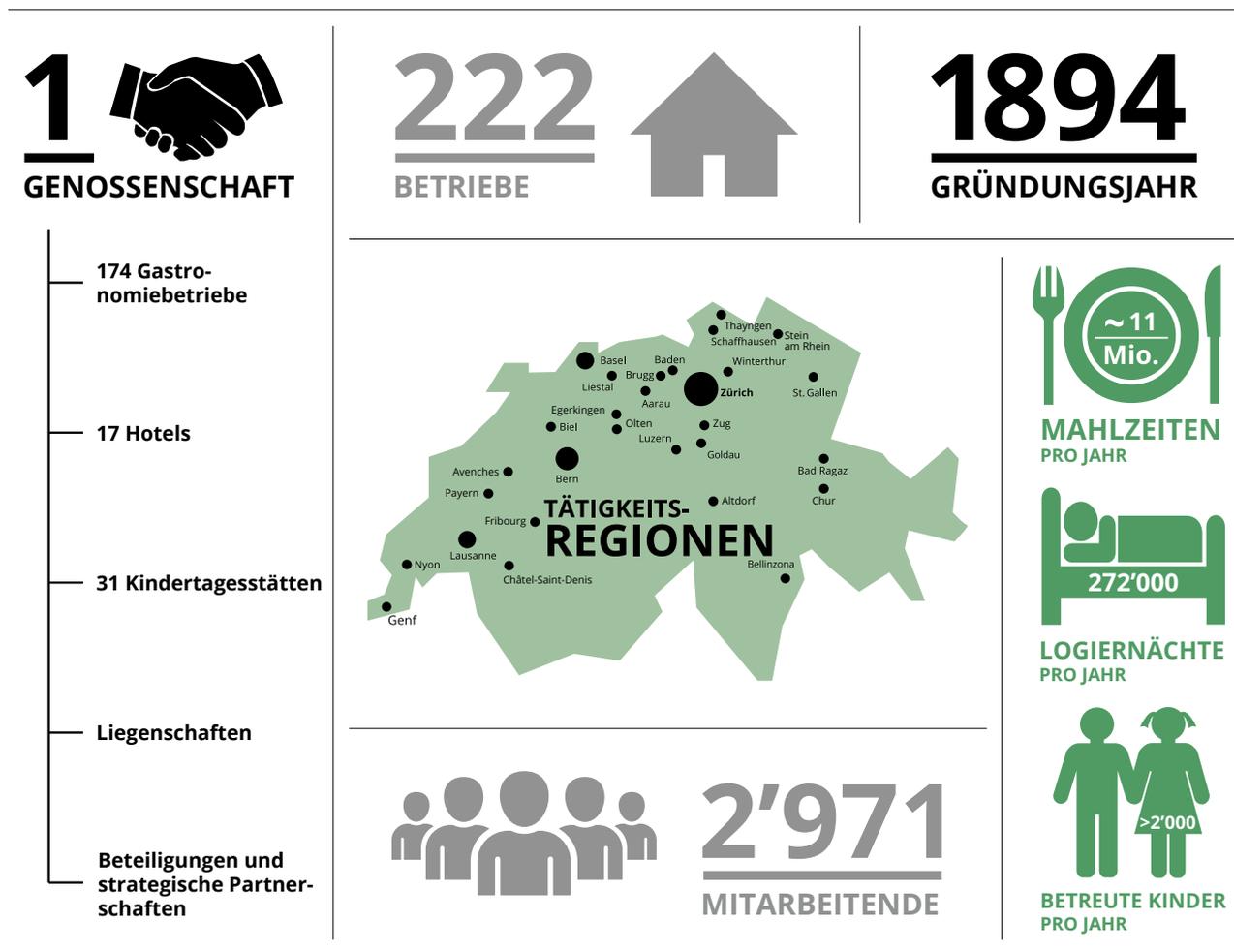
Von Pionierinnen inspiriert – seit 130 Jahren.



Die Gastronomiegruppe

Hier
die Story
lesen

Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) ist ein führendes Schweizer Gastronomie- und Hotellerieunternehmen mit über 200 Betrieben in der Deutsch- und Westschweiz. Sie ist in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig, darunter Gastronomie, Hotellerie, Kinderbetreuung und Liegenschaften. Neben den Gastronomiebetrieben gehören auch die Boutique-Style-Hotelgruppe «Sorell» und die Kinderkrippen «KiMi» zum Unternehmen. Seit der Gründung im Jahr 1894, inspiriert von visionären Zürcher Bürgerfrauen, verfolgt der ZFV einen gesellschaftlichen Zweck und investiert gezielt in das Gemeinwohl. Er engagiert sich für nachhaltige und gesunde Verpflegung, schafft inspirierende Begegnungsorte und setzt auf Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion. Die rund 3'000 Mitarbeitenden setzen sich täglich für die ZFV-Vision ein: «Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen.»



Inhalt

5	Vorwort
9	Lagebericht
9	Umfeldentwicklung
11	Geschäftsentwicklung
16	Aktivitäten und Projekte 2024
17	Ausblick auf 2025
21	Nachhaltigkeit
21	Nachhaltigkeitsstrategie
25	Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung
30	Thema 2: Food Waste
32	Thema 3: Gesunde Ernährung
35	Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion
38	Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette
39	Weitere Nachhaltigkeitsthemen
43	Über diesen Bericht
44	GRI-Index
47	Corporate Governance
47	Grundsätze der Genossenschaftsführung und -struktur
48	Genossenschafts- und Kapitalstruktur
48	Die Organe
54	Governance & Compliance
55	Jahresrechnung
55	Konsolidierte Bilanz
56	Konsolidierte Erfolgsrechnung
57	Konsolidierte Mittelflussrechnung
58	Eigenkapitalspiegel
59	Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung
68	Bericht der Revisionsstelle
71	Impressum



Hier
die Story
lesen

Von Pionierinnen inspiriert.

Seit seiner Gründung haben Frauen den ZFV weiterentwickelt und prägen ihn bis heute. Susanna Orelli-Rinderknecht, Nanny Huber-Werdmüller, Marie Finsler, Marie Hirzel, Rosmarie Michel und Regula Pfister – diese sechs ZFV-Frauen stehen stellvertretend für die vielen Pionierinnen aus Vergangenheit und Gegenwart. Sie alle haben den ZFV zu dem gemacht, was er heute ist und in Zukunft sein wird. Ihr Wirken und ihr Vermächtnis sind bis heute spürbar – nachzulesen in den folgenden sechs Geschichten, abrufbar über den QR-Code.

Vorwort

Liebe Genossenschafter:innen, liebe Leser:innen

Der ZFV wurde vor 130 Jahren von visionären Frauen gegründet, die mit Mut, Pioniergeist und Weitsicht ein Fundament schufen, auf dem wir uns kontinuierlich in die Zukunft entwickeln. Von Beginn an stand die gesellschaftliche Verantwortung im Fokus. Unsere Pionierinnen wagten innovative Schritte, schufen Angebote in der Gastronomie, Gemeinschaftsverpflegung und Hotellerie, die es so zuvor nicht gab, und beeinflussten damit die Branche massgeblich. Sechs Persönlichkeiten stehen symbolisch für die zahlreichen Pionierinnen, die den ZFV geformt haben. Ihr Erbe wirkt bis heute nach und inspiriert viele unserer Mitarbeitenden in ihrem täglichen Tun. In sechs Geschichten, abrufbar über den jeweiligen QR-Code, erzählen sie, wie der Pioniergeist dieser Frauen ihr Wirken bis heute beeinflusst. Dieses Engagement bleibt eine treibende Kraft und weist den Weg in die Zukunft.

Im vergangenen Jahr haben wir viel in Veränderungen, Wachstum und eine nachhaltige Transformation investiert. Diese drei Aspekte haben unser Unternehmen massgeblich geprägt. Wir haben unsere wirtschaftlichen Ziele in diesem Jahr erreicht und die Basis für eine nachhaltige Weiterentwicklung gelegt. Trotz herausfordernder Rahmenbedingungen in stagnierenden Märkten konnte der ZFV seinen Gesamtumsatz auf CHF 289.6 Mio. steigern und gleichzeitig das Betriebsergebnis (EBIT) verbessern. Mit einer EBIT BEBU¹-Quote von 2.8% ist die Profitabilitätsentwicklung des ZFV auf Kurs. Die verbesserte Ertragsituation spiegelt sich auch im operativen Cashflow wider, der in der Bruttobetrachtung (ohne Rückzahlung der Härtefallgelder) CHF 17.9 Mio. beträgt. Besonders erfreulich ist, dass wir im vergangenen Jahr acht neue Betriebe eröffnen konnten, was unsere Wachstumsstrategie unterstreicht. Unser Verständnis von Gastfreundschaft und unternehmerischer Verantwortung entwickelten wir weiter. Getreu unserem Pioniergeist haben wir inspirierende Begegnungsorte geschaffen, innovative gastronomische Konzepte etabliert und unser Engagement für eine ökologische und soziale Verantwortung ausgebaut.

¹ EBIT BEBU (Betriebsbuchhaltung): EBIT exkl. nicht betriebswirtschaftliche Positionen wie pauschale Delkredere und Warendrittel, Goodwill-Abschreibungen und finanzielle (steuerliche) Abschreibungen, aber inkl. betriebswirtschaftliche Abschreibungen.

Gleichzeitig haben wir unsere Strukturen und Prozesse weiterentwickelt, um den ZFV noch leistungsfähiger aufzustellen. Effizienz, Agilität und technologischer Fortschritt sind dafür essenziell. 2024 haben wir voll-digitale Standorte mit modernen Zahlungssystemen eingeführt, unsere Betriebssysteme modernisiert und





datenbasierte Analysen verstärkt eingesetzt. Diese Neuerungen ermöglichen es unseren Mitarbeitenden, sich stärker auf ihre Rolle als Gastgeber:innen zu konzentrieren, während einfache Prozesse digitalisiert werden.

Die Menschen hinter dem ZFV sind unser Herzstück. Mit der Weiterentwicklung unseres Leadership-Programms fördern wir ein wertschätzendes Arbeitsumfeld. Dass dies spürbar ist, zeigt die hohe Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden. Sie widerspiegelt sich in den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung, die im Juni 2024 durchgeführt wurde. Bereits unsere Pionierinnen haben Frauen in Führungspositionen gestärkt und traten für Chancengerechtigkeit ein. Wir legen deshalb auch heute den Fokus auf eine Unternehmenskultur, die

Mitgestaltung, Empowerment und Diversität fördert. Unser Ziel ist es, gemeinsam zu wachsen – als Unternehmen, als Team und als Gastgeber:innen.

Dieses Engagement für ein starkes Miteinander spiegelt sich in unserer operativen Entwicklung wider. Während unsere Gastronomie im Berichtsjahr stark gewachsen ist und bedeutende Mandate verlängert oder neu gewonnen wurden, hat die Hotellerie ihre strategische Ausrichtung weiter präzisiert. Die Positionierung der Sorell Hotels im Boutique-Segment ist dabei ein wichtiger Schritt. Mit der Neueröffnung des Erdgeschosses des Hotels Seefeld im April 2024 haben wir nicht nur ein neues Gästelerlebnis geschaffen, sondern zeigen, wie sich Individualität, lokale Verankerung und nachhaltige Wertschöpfung miteinander

verbinden lassen. Schon vor über 100 Jahren legten unsere Pionierinnen den Grundstein für eine starke und zukunftsorientierte Hotellerie. Sie erkannten früh die Bedeutung von Orten, an denen Menschen sich begegnen, austauschen und wohlfühlen können. Diese Strategie verfolgen wir konsequent bis heute. Unsere Hotels stehen für ein individuelles Gästerlebnis mit persönlichem Service und einer regionalen Verbundenheit.

Nachhaltigkeit ist für uns jedoch nicht nur in der Hotellerie von zentraler Bedeutung, sondern prägt unser gesamtes unternehmerisches Handeln. Umwelt und Klima spielen dabei eine essenzielle Rolle. Die vollständige Implementierung des Menüleitsystems FOOD2050 in allen Betrieben der Gemeinschaftsgastronomie ist ein bedeutender Schritt in Richtung klimafreundlicher und ausgewogener Ernährung. Besonders freut es uns, dass wir unsere gesetzten Klimaziele für 2024 erreicht haben. Mit den von der Science Based Targets Initiative (SBTi) validierten Ziele stellen wir sicher, dass unser Kurs hin zu einer nachhaltigeren Wertschöpfung ausgerichtet ist.

Im Zuge unserer Weiterentwicklung und Transformation haben wir unsere strategische Ausrichtung geschärft und unser gesellschaftliches Engagement weiter gestärkt. Der neue Zweckartikel in den Statuten verankert Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Gemeinwohl in unserem Handeln. Wir setzen uns für eine gesunde und umweltschonende Ernährung ein, die für alle zugänglich ist. Gleichzeitig fördern wir Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion. Damit schaffen wir die Grundlage für eine nachhaltige Zukunft, für unsere Gäste, unsere Mitarbeitenden und die Gesellschaft als Ganzes.

Innovatives Denken und Handeln prägen unsere Zukunftsstrategie. Im ZFV-Living Lab arbeiten wir mit Start-ups zusammen, um nachhaltige Ideen praxisnah zu testen und ihre Marktreife zu prüfen. Gemeinsam mit Partner:innen wie ViCAFE, roots und Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) entwickeln wir neue Konzepte und schaffen innovative Möglichkeiten für eine verantwortungsbewusste Gastronomie. So tragen wir heute aktiv zur Zukunftsgestaltung der Branche bei. Unser Weg ist klar: Wir haben unseren gesellschaftlichen Auftrag strategisch verankert und setzen ihn konsequent um. So wie die Pionierinnen des ZFV einst neue Massstäbe gesetzt haben, gestalten wir auch heute eine Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen.

Im kommenden Jahr liegt unser Fokus darauf, die Profitabilität gezielt zu stärken, nachhaltigen wirtschaftlichen Spielraum zu schaffen und gleichzeitig unsere gesellschaftliche und ökologische Verantwortung weiter voranzutreiben. So stellen wir sicher, dass wir unseren Auftrag langfristig mit unternehmerischer Verantwortung weiterführen.

Sehr herzlich danken wir unseren Mitarbeitenden, Partner:innen, Auftraggebern, Gästen und Genossenschaftler:innen für ihren Einsatz, ihr Vertrauen und ihre Unterstützung.

Wir freuen uns auf ein weiteres Jahr voller Chancen und gemeinsamer Erfolge.



Esther von Ziegler
Präsidentin des Verwaltungsrats



Nadja Lang
CEO und Delegierte des Verwaltungsrats



Hier
die Story
lesen

Mehr bieten als Verpflegung.

Karin Altherr, Leiterin Business Development, erzählt, welche Aufgaben öffentliche Gastronomieausschreibungen mit sich bringen, welche Rolle dabei inspirierende Begegnungsorte spielen und weshalb Nachhaltigkeit immer wichtiger wird. Die Tatsache, dass der ZFV in der Bildungsgastronomie erfolgreich ist, würde die ZFV-Pionierin Marie Finsler freuen. Sie hat mit dem Mandat der Universität Zürich vor über 100 Jahren den Weg gewiesen.

Lagebericht

Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) steigerte ihren Gesamtumsatz gegenüber dem Vorjahr leicht auf CHF 289.6 Mio. Besonders das verbesserte Umsatzwachstum in der Gastronomie, aber auch das leichte Wachstum bei der Kinderbetreuung und -verpflegung trugen dazu bei. Ebenso verbesserte der ZFV sein operatives Betriebsergebnis (EBIT BEBU)² auf CHF 8.2 Mio. Mit einer EBIT BEBU-Quote von 2.8% ist die Profitabilitätsentwicklung des ZFV auf Kurs. Die gute Ertragsituation zeigt sich auch im operativen Cashflow. In der Bruttobetrachtung (ohne die Rückzahlung der Härtefallgelder) erwirtschaftete der ZFV CHF 17.9 Mio. Nebst der Eröffnung von acht Gastronomiebetrieben und zwei Kinderkrippen investierte der ZFV in die bestehenden Betriebe, Begegnungsorte sowie in die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Zusammenarbeit mit bestehenden Partner:innen wie FOOD2050 oder ViCAFE wurde ausgebaut. Zudem sind weiterhin Innovationen gefragt: So fördern wir im ZFV-Living Lab (ZLL) zusammen mit Jungunternehmer:innen und Start-ups praxisnah nachhaltige Lösungen. Für die Suche nach neuen Partner:innen und Produkten arbeitet der ZFV seit Anfang 2024 mit Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) als Praxispartnerin zusammen.

Umfeldentwicklung

Die Schweizer Wirtschaft entwickelte sich im Jahr 2024 mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 0.9% positiv. Ein Treiber dieser Entwicklung war die Erholung der Tourismusbranche. Diese beeinflusste einen Teil der ZFV-Betriebe direkt. Die Inflationsrate blieb moderat, was den Konsum begünstigte und somit einen positiven Einfluss auf die Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen hatte. Das Zinsumfeld hat sich im Jahr 2024 sichtlich entspannt. Der ZFV konnte dadurch die Finanzierungskosten deutlich reduzieren.

Klimawandel und Umweltschutz, aber auch eine nachhaltige und gesunde Ernährung, sind zentrale Themen, die viele Konsument:innen im Berichtsjahr beschäftigten.³

Entsprechend wichtig war es dem ZFV, im Bereich der Nachhaltigkeit weitere Fortschritte zu erzielen und Massnahmen umzusetzen ([siehe Nachhaltigkeit, S. 21ff.](#)).

Der Digitalisierungstrend ist ungebrochen: Digitale Bestell-, Bezahl- und Buchungssysteme, Smart Rooms und intelligente Systeme für den administrativen Bereich sind einige Beispiele dafür. Unternehmen, die in diesen Bereichen innovativ sind, können sich Wettbewerbsvorteile sichern. Wichtige Entwicklungen und Aktivitäten des ZFV im Bereich der Digitalisierung [siehe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Innovativen, S. 14f.](#)

Gastronomie

Das schlechte Sommerwetter in der Schweiz bremste 2024 die Entwicklung in der Gastronomiebranche: Es resultierten deutlich tiefere Umsätze als im Vorjahr. Entgegen diesem Branchentrend erfreute sich die Gemeinschaftsgastronomie insgesamt einer höheren Nachfrage, obwohl auch die ZFV-Betriebe mit grossen Terrassen unter dem schlechten Wetter litten.

² EBIT BEBU (Betriebsbuchhaltung): EBIT exkl. nicht betriebswirtschaftliche Positionen wie pauschale Delkredere und Warendrittel, Goodwill-Abschreibungen und finanzielle (steuerliche) Abschreibungen, aber inkl. betriebswirtschaftliche Abschreibungen.

³ <https://www.baizer.ch/aktuell?artID=9460&page=1&sutxt=Trend%202024&lvl=2> und UBS Sorgenbarometer 2024: <https://www.ubs.com/global/de/media/display-page-ndp/de-20241212-worry-barometer-2024.html>



Durch Eröffnungen – wie die des Flavour Kitchen Werd in Zürich – konnte die Gastronomie den erwirtschafteten Umsatz im Vergleich zum Vorjahr steigern.

Hotellerie

Die Hotellerie erlebte 2024 ein weiteres Jahr des Wachstums: Nach einem kurzen Einbruch Anfang des Berichtsjahrs wurde in den Sommermonaten (Mai bis Oktober) mit 24.4 Millionen Logiernächten schweizweit ein neuer Höchstwert erreicht.⁴ Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich die Zahl an Logiernächten um 1.6 Prozentpunkte. Ein Anstieg der ausländischen Nachfrage (+3.9%) überkompensierte den Rückgang der inländischen Buchungen (-0.8%). Wir beobachteten bei den ZFV-Hotels eine ähnliche Entwicklung der Nachfrage, wobei der ausländische Anstieg den inländischen Rückgang nicht kompensieren konnte ([siehe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Umsatzentwicklung, S. 11](#)).

Kinderbetreuung

Die familienergänzende Kinderbetreuung in der Schweiz hat 2024 weiter an wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen, da sich immer mehr Familien für externe Betreuungsangebote entscheiden. Die Zahl der Kindertagesstätten ist in den letzten vier Jahren um über 20% gestiegen; dies vor allem in der Westschweiz und im Tessin. In der Deutschschweiz wurden die Angebote vor allem in den Städten stark ausgebaut,

sodass hier ein erhöhter Wettbewerb entstanden ist. Vereinzelt werden Eltern finanziell bereits stark entlastet, so z. B. im Kanton Basel-Stadt.⁵

Liegenschaften

Auf dem Wohnungsmarkt entwickelten sich Angebot und Nachfrage weiterhin in unterschiedliche Richtungen. Die jeweilige regionale Nachfrage nach Wohnungen wird weiterhin stark durch die relative Bevölkerungsentwicklung getrieben. Zwischenzeitlich höhere Zinsen, höhere Baupreise und Verzögerungen beim verdichteten Bauen führen dazu, dass die Nachfrage auf ein nur schwach wachsendes Angebot trifft. Konkret haben die Wohnungsleerstände in den Städten und Agglomerationen stark abgenommen. Die Leerwohnungsquote lag 2024 bei 1%⁶, bei den Gewerbeflächen lag die Angebotsquote in der Stadt Zürich bei 5.1%⁷. Die Mietpreise haben überdurchschnittlich zugenommen, der Mietpreisindex (MPI) hat im 2024

⁴ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung.gnpdetail.2024-0437.html>

⁵ <https://www.alliance-enfance.ch/post/241031-bericht-situation-der-familien-und-schulergaenzenden-kinderbetreuung-in-den-kantonen>

⁶ <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/32386422>

⁷ <https://www.jll.ch/de/presse/buromarkt-schweiz-2024>

schweizweit um 3.2% zugelegt.⁸ Dies ist auf die hohe Anzahl Neu- und Umbauten zurückzuführen. Der ZFV hat in seinem Liegenschaftenportfolio sehr viele Bestandeswohnungen, bei denen keine Mietzinsanpassung opportun waren (siehe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, S. 11).

Geschäftsentwicklung

Finanzen

Umsatzentwicklung – Auftragslage und Auslastung

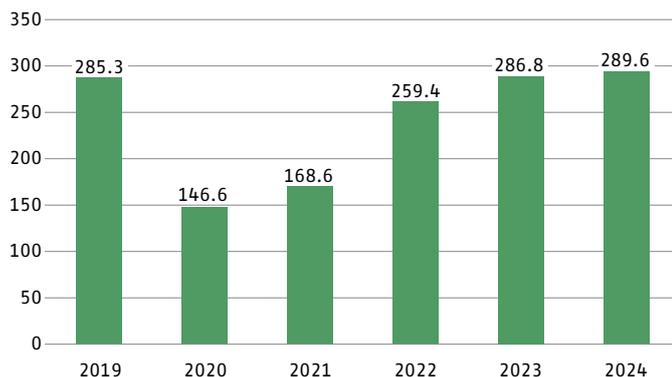
Im Berichtsjahr übertraf der ZFV mit einem Gesamtumsatz von CHF 289.6 Mio. das Vorjahr um 1.0%. Bereinigt um den weggefallenen Umsatz des Geschäftsbereichs Bäckerei (CHF 10.3 Mio.) liegt das Wachstum zum Vorjahr sogar bei 4.7%. Diese Bereinigung ist darauf zurückzuführen, dass die Kleiner Filialen in die 50%-Beteiligung an der Kleiner Jung AG ausgegliedert wurden, die nach der Equity-Methode konsolidiert wird und deren Umsatz somit nicht mehr in die Konzernrechnung einfließt.

Die Gastronomie erwirtschaftete einen Umsatz von CHF 203.8 Mio. und legte im Vergleich zum Vorjahr mit CHF 12.0 Mio. stark zu. Der Umsatz der Gastro-Bestandesbetriebe steigerte sich um sehr gute 3.5 Prozentpunkte. Aus Schliessungen und Eröffnungen resultierte ein positiver Umsatzeffekt von CHF 5.9 Mio.

Die Hotellerie erwirtschaftete CHF 54.6 Mio. und konnte den Vorjahresumsatz nicht erreichen (-9.0%). Ein Grossteil dieses Umsatzrückgangs ist auf die Auslagerung des Betriebs im Hotel Merian zurückzuführen

⁸ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/preise/mieten/index.html>

Umsatzentwicklung 2019 bis 2024 in Mio. CHF



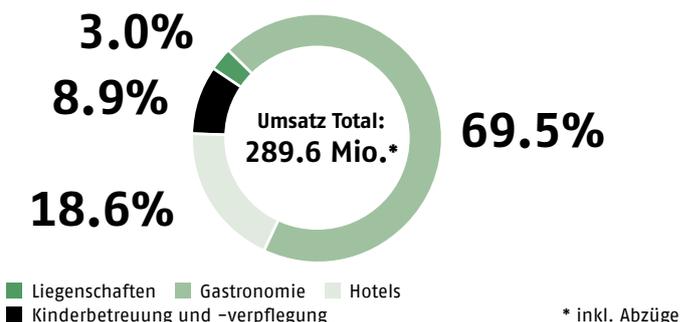
Die KIMI Krippen AG setzte im Jahr 2024 auf ein neues Raumkonzept und konnte ihren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr steigern.

(CHF -4.2 Mio.). Die Hotel-Bestandesbetriebe verlieren 1.5 Prozentpunkte zum Vorjahr. Die negative Umsatzperformance zum Vorjahr basiert vor allem auf den tiefen Umsätzen der ersten vier Monate des Berichtsjahrs und eines schlechten Monats November. Die im Vergleich zum Vorjahr rückläufige Nachfrage seitens Schweizer Gäste konnte nur teilweise durch ausländische Gäste aufgefangen werden. Die Zimmerbelegung lag bei 63.8% und somit um 2.2 Prozentpunkte hinter dem Vorjahr. Ein höherer durchschnittlicher Zimmerpreis glich diesen negativen Effekt aber fast aus.

Die Kinderbetreuung und -verpflegung steigerte ihren Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um CHF 1.3 Mio. und trug damit mit CHF 26.1 Mio. positiv zum Gesamtumsatz bei.

Der Umsatz der Liegenschaften lag bei CHF 8.9 Mio. und damit um CHF 1.6 Mio. über dem Vorjahr. Die Leerstandsquote lag am 31. Dezember 2024 bei 1.7% (entfallener Mietertrag im Verhältnis zum Gesamtmiet-ertrag). Ausser einer Gewerbefläche war das Liegen-schaftenportfolio zum Jahresende 2024 vollvermietet.

Umsatz nach Geschäftseinheiten in %



EBIT

Nebst der positiven Umsatzentwicklung verbesserte sich der ZFV auch im Betriebsergebnis vor Finanzerfolg, Ausserordentlichem und Steuern (EBIT) deutlich: Das Ergebnis lag bei CHF 0.9 Mio. und ist verglichen zum Vorjahr CHF 3.1 Mio. höher. Die EBIT-Quote lag bei 0.3% und damit 1.1 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. In der betriebswirtschaftlichen Betrachtung war der EBIT BEBU mit CHF 8.2 Mio. um CHF 2.6 Mio. höher als im Vorjahr und die EBIT BEBU-Quote lag bei 2.8%. Alle operativen Bereiche trugen mit positiven Deckungsbeiträgen zum erfreulichen Ergebnis bei. Die getroffenen Massnahmen – Portfoliooptimierungen, Positionierung, Gäste- und Kund:innenorientierung sowie Optimierungen des Operating Model – zeigten erneut eine sehr erfreuliche Wirkung. Herausfordernd waren die vielen Neueröffnungen (auch aus dem Vorjahr), welche die Erfolgsrechnung in der Anlaufphase teilweise belasteten und so die Marge schmälerten. Auch im Berichtsjahr haben wir bewusst in die Zukunft investiert. Mit personeller Verstärkung in den zentralen Funktionen legten wir die Basis für die kontinuierliche Umsetzung unserer Strategie. Vor allem an den Themen Begegnungsorte, Gäste- und Kund:innenbedürfnisse, Kulinarik, Digitalisierung- sowie Prozessoptimierungen und Nachhaltigkeit arbeiteten wir intensiv.

Cashflow

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit betrug im Berichtsjahr CHF 17.9 Mio. In der Mittelflussrechnung abgezogen werden CHF 11.0 Mio. für die Rückzahlung der im Vorjahr passivierten Härtefallgelder. Insgesamt

wurden CHF 13.4 Mio. für die Investitionstätigkeit verwendet (Details siehe Abschnitt Investitionen, S. 13). Aus Finanzierungstätigkeit resultierte ein positiver Cashflow von CHF 3.0 Mio. Im Berichtsjahr nahm der ZFV CHF 3.0 Mio. an Krediten auf. Die noch verbliebenen COVID-19-Kredite in der Höhe von CHF 5.0 Mio. haben wir per Ende Jahr zurückbezahlt. Damit resultierte 2024 netto ein Mittelabgang von CHF 3.5 Mio. Bereinigt um den Sondereffekt Härtefallgelder war der Cashflow positiv bei CHF 14.5 Mio.

Bilanz

Gesamthaft nahmen die Aktiven um CHF 10.3 Mio. (-4.2%) auf CHF 236.4 Mio. ab. Der grösste Treiber dieser Abnahme ist das Anlagevermögen. Dieses ist mit CHF 202.4 Mio. um CHF 10.0 Mio. tiefer als noch 2023, da mehr abgeschrieben als investiert wurde. Im Umlaufvermögen gleichen sich der Netto-Mittelabfluss und die höheren aktiven Rechnungsabgrenzungen aus. Das Umlaufvermögen lag mit CHF 34.0 Mio. ungefähr auf Vorjahresniveau. Die Position «Anlagen im Bau» nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 2.9 Mio. ab und lag bei CHF 4.1 Mio. Dies ist auf grössere abgeschlossene Projekte zurückzuführen (siehe Abschnitt Investitionen, S. 13). Zu beachten ist, dass die wesentlichste Anlagekategorie «Liegenschaften» aufgrund von tiefen historischen Anschaffungskosten und stark gestiegenen Boden- und Immobilienpreisen deutlich unterbewertet ist.

«In der betriebswirtschaftlichen Betrachtung war der EBIT BEBU mit CHF 8.2 Mio. um CHF 2.6 Mio. höher als im Vorjahr und die EBIT BEBU-Quote lag bei 2.8%.»



Der ZFV investierte unter anderem in die Prozessoptimierung, wie KI-gesteuerte Self-Service-Kassen.

Das gesamte Fremdkapital betrug per Ende 2024 CHF 177.0 Mio. und hat zum Vorjahr um CHF 5.9 Mio. (-3.2%) abgenommen. Die Fremdkapitalentwicklung ist wesentlich durch die Rückzahlung passivierter Härtefallgelder (CHF 11.0 Mio.) beeinflusst. Der Anteil des Fremdkapitals an den Passiven erhöhte sich von 74.2% im Vorjahr auf 74.9%. Der ausgewiesene Jahresverlust von CHF 4.3 Mio. wurde dem Eigenkapital zugewiesen. Dieses wurde dadurch um 6.8% auf CHF 59.4 Mio. reduziert. Die Eigenkapitalquote liegt bei 25.1% und nahm somit leicht ab (Vorjahr: 25.8%). Mit Berücksichtigung der stillen Reserven liegt die effektive Eigenkapitalquote über 50% und stellt somit eine stabile finanzielle Basis dar.



Zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin fanden mehrere Events statt, darunter das Sommerfest an der Universität Irchel für die gesamte Belegschaft.

Investitionen

Der ZFV hat stark in die Offertstellung und Eigenentwicklung von Gastronomiekonzepten sowie das Gästerlebnis, das Menüleitsystem FOOD2050 sowie weitere Prozessoptimierungen investiert, um die Chancen eines sich wandelnden Marktes optimal zu nutzen. Er eröffnete neu acht Gastronomiebetriebe und zwei Kinderkrippen. Daneben investierte der ZFV in bestehende Betriebe und Begegnungsorte. Insgesamt beliefen sich die Investitionen auf CHF 13.4 Mio. Diese setzten sich im Wesentlichen aus Investitionen in Sachanlagen (CHF 6.8 Mio.), Liegenschaften (CHF 2.8 Mio.), Umbauprojekte der Gastrobetriebe (CHF 2.0 Mio.) und Projekte wie z. B. das neue CI/CD der Sorell Hotels (CHF 0.9 Mio.) zusammen.

Mitarbeitende

Per 31. Dezember 2024 zählte der ZFV total 2'971 Mitarbeitende (ohne Kleiner Jung AG), womit die Anzahl um 68 Personen zunahm (Vorjahr: 2'903 inkl. 72 Mitarbeitende der Bäckerei Kleiner). Die Zunahme um 140 Personen (bereinigt um Bäckerei Kleiner) lässt sich auf Neueröffnungen, den höheren Umsatz der Gastro-Bestandesbetriebe sowie die zunehmende Beschäftigung in Teilzeit zurückführen. Die Anzahl FTE im Jahresdurchschnitt belief sich im Berichtsjahr auf 1'976. Weitere Details zur Beschäftigungsstruktur nach Geschlecht, den verschiedenen Anstellungsverhältnissen und nach Regionen [siehe Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 36f.](#)

2'363 Mitarbeitende unterliegen dem Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV), was 80% aller ZFV-Mitarbeitenden entspricht. Die übrigen Mitarbeitenden unterliegen denselben Tarifvereinbarungen, sind aber unter Schweizer Obligationenrecht angestellt.

Neben den angestellten Personen beschäftigte der ZFV über das Jahr 2024 hinweg insgesamt 2'795 Temporrätmitarbeitende. Diese üben in der Regel Einsätze in unseren Gastronomiebetrieben aus, sei es bei Gross-events im Letzigrund, bei Caterings oder zur Unterstützung im Tagesgeschäft.

Attraktivität als Arbeitgeberin

Im Juni 2024 führte der ZFV zusammen mit dem Beratungsunternehmen icommit über den Zeitraum von drei Wochen eine umfassende **Mitarbeitendenbefragung** durch. Von 1'644 befragten Mitarbeitenden nutzten 1'222 die Gelegenheit, ein Feedback zu geben. Die hohe Beteiligung zeigt das Interesse und Engagement unserer Mitarbeitenden. Die Auswertung der Befragung bietet uns eine gute Basis, um unsere Arbeitgeberinnen-Attraktivität weiter zu verbessern. Das Ergebnis der Befragung zeigt die hohe Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden.

Die ZFV-Unternehmungen setzten 2024 zur weiteren Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin folgende Massnahmen um:

- Wir konzentrierten uns auf den **«Entwicklungsdialog»**. Mit diesem proaktiven Ansatz fokussieren wir uns auf die Zukunft und fördern die Entwicklung unserer Mitarbeitenden durch konstruktives Feedback und mit individuellen Entwicklungsmassnahmen.
- Unser **Aus- und Weiterbildungsprogramm «ZFV-LernBar»** beinhaltet Angebote aus den Themenbereichen Betriebsführung, Führungskräfteentwicklung, Gesundheitsmanagement, Lebensmittel- und Arbeitssicherheit, Nachwuchsförderung, Umweltmanagement, Compliance, Cybersicherheit und Sprachausbildung. Sowohl die Anzahl durchgeführter Kurse (210) als auch die Anzahl Teilnehmenden (1'789) blieben im Vergleich zum Vorjahr stabil.
- Nach der Neuentwicklung des ZFV-Leadership-Modells im Jahr 2023 (Motto «Wir machen andere erfolgreich») haben wir im Berichtsjahr ein umfassendes **Leadership-Programm** umgesetzt. Dieses macht das neue Modell im Alltag erleb- und spürbar. Es wurden zwei Leadership-Foren mit total 400 Teilnehmenden zu den Themen Netzwerke und gesellschaftliche Verantwortung durchgeführt.

- Wir haben den erstmals im Jahr 2022 lancierten **OKR-Prozess** weiterentwickelt und tiefer in den Alltag integriert. Durch die Anwendung von OKR («Objectives and Key Results») fördern wir die Eigeninitiative sowie die Eigenverantwortung unserer Mitarbeitenden: Die Teams erarbeiten im Zusammenspiel mit dem/der Vorgesetzten Massnahmen, die auf die Unternehmensziele («Objectives») einwirken und überprüfen diese regelmässig unter der Moderation eines «OKR-Champions».



Erneut haben die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen im Berichtsjahr die Voraussetzungen für das goldene **BEST-RECRUITERS-Siegel** erfüllt. Damit zählt der ZFV bereits

zum vierten Mal zu den besten Arbeitgebenden im Bereich Recruiting. BEST RECRUITERS führt die grösste Recruiting-Studie im deutschsprachigen Raum durch und testet jedes Jahr die Recruiting-Performance von über 1'200 der grössten Arbeitgebenden in Österreich, Deutschland sowie in der Schweiz und in Liechtenstein.

Entwicklungen und Partnerschaften

ZFV-Partner:innen-Netzwerk

Der ZFV kuratiert zusammen mit Partner:innen umfassende Gesamtkonzepte, optimiert Bestehendes und lässt Neues entstehen. Dies immer mit dem Ziel, dass sich unsere Gäste wohlfühlen und wir ihnen etwas Gutes tun. Wir haben auch im Berichtsjahr Begegnungsorte geschaffen, die inspirieren und den Bedürfnissen unserer Gäste gerecht werden, die dort verweilen, essen, arbeiten und lernen oder sich einfach nur treffen. Wichtig war uns dabei wiederum die Zusammenarbeit mit Partner:innen, um noch mehr Vielfalt und Innovation anzubieten.

- **FOOD2050** ist ein ganzheitliches Menüleitsystem zur transparenten Bewertung des Konsums bezüglich des Klimas und der Ausgewogenheit. Wir haben das Menüleitsystem im Berichtsjahr weiterentwickelt und konnten den Roll-out in der Gemeinschaftsgastronomie abschliessen.
- Gemeinsam mit unserer strategischen **Partnerin EVEN GmbH/roots**, einer visionären Gastronomieanbieterin aus Zürich, die auf gesunde und pflanzenbasierte Ernährung spezialisiert ist, haben wir 2024 die Weiterbildung unserer Köch:innen vorangetrieben.

- Mit unserer **Partnerin ViCAFE** haben wir die Kaffee-kompetenz des ZFV weiter ausgebaut. Verschiedene Betriebe in der Bildungsgastronomie sowie von Businesskunden haben wir mit Eversys-Kaffeemaschinen, die der neusten Technologie entsprechen, und mit ViCAFE-Röstkaffee ausgestattet.
- Die Ergebnisse des **Forschungsprojekts «Farm to Table»**, das der ZFV im Jahr 2023 mit der ZHdK und der ZHAW realisiert hat, wurden von uns im Berichtsjahr ausgewertet und die Erkenntnisse publiziert. Die gewonnenen Hauptkenntnisse sind, dass nachhaltige Angebote ihren Preis haben und dass visionäre Konzepte zur Veränderung des Konsumverhaltens beitragen können.

Innovation

Wir verfolgen im ZFV einen Open-Innovation-Ansatz. Wir nutzen externes Wissen und Ideen systematisch, um unseren Innovationsprozess zu beschleunigen und praxisnaher zu gestalten. Unser ZFV-Living Lab (ZLL) entwickelt praxisnahe, nachhaltige Lösungen für die Gastronomie in Zusammenarbeit mit Start-ups, Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Ziel ist es, innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu schaffen, die Umweltbelastungen reduzieren, regionale und saisonale Produkte fördern und Kreislaufwirtschaftsprinzipien integrieren. In ZFV-Betrieben werden diese Innovationen unter realen Bedingungen getestet.



2024 wurde die Weiterbildung der Küchenteams im Bereich klimafreundliche Ernährung vorangetrieben, unter anderem durch gemeinsame Schulungen mit der Partnerin EVEN GmbH/roots.



Hier
die Story
lesen

ZFV-Living Lab testet Innovationen.

Eine Plattform, die Start-ups ermöglicht, neue Ideen unter Marktbedingungen zu testen: Dies ist das ZFV-Living Lab. Katarzyna Winek vom Swiss Food & Nutrition Valley unterstützt den ZFV bei der Suche nach innovativen Köpfen. Neue Ideen sind wichtig, um die Lebensmittelbranche zu transformieren. Innovativ zu denken und zu handeln, zeichnete bereits die ZFV-Gründerin Susanna Orelli-Rinderknecht aus, die mutig den Grundstein für die ZFV-Erfolgsgeschichte legte.

Für die Suche nach innovativen Jungunternehmer:innen bzw. Produkten arbeitet der ZFV seit Anfang 2024 mit Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) als Praxispartnerin zusammen. Auf die gemeinsame öffentliche Ausschreibung («Innovation Call») haben sich bis November 2024 insgesamt 25 Start-ups beworben. Aus den eingereichten Projekten werden fünf Pilotprojekte geprüft und – sofern geeignet – unter realen Bedingungen getestet.

Risikomanagement

Der ZFV verfügt über ein angemessenes, unternehmensweites Risiko-Management-System. Die Risiken sind in die Kategorien strategische, finanzielle und operative Risiken unterteilt. Bewertet werden pro Risiko der potenzielle finanzielle Schaden und die Auswirkungen auf die Reputation. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung prüfen und bewerten jährlich die bestehenden Risiken und Massnahmen, um allfällige Chancen oder Risiken aktiv zu steuern.

Aussergewöhnliche Ereignisse

Es gab im Berichtsjahr keine aussergewöhnlichen Ereignisse.

Aktivitäten und Projekte 2024

Neben den bereits erwähnten Themen Attraktivität als Arbeitgeberin, Partnerschaften und Innovation hat sich der ZFV im Berichtsjahr auf die nachfolgend aufgeführten Aktivitäten und Projekte fokussiert. Diese lassen sich den drei strategischen Stossrichtungen zuordnen, die der ZFV im Berichtsjahr weiter geschärft hat.

Unsere drei strategischen Stossrichtungen sind:

1. Kuratieren

- Sorell hat ein umfassendes **Rebranding** umgesetzt und sich strategisch neu ausgerichtet. Mit dem neuen Markenauftritt stärkt Sorell seine Position im Segment der Boutique-Hotels in der Schweiz. Im Mittelpunkt stehen die Individualität der einzelnen Hotels sowie einzigartige Gästelerlebnisse und lokale Akzente. Die neue [Sorell-Website](#) ist seit Ende 2024 live und bietet den Gästen eine zentrale Plattform für die «Sorell Experience».
- Das 2023 zusammen mit John Baker AG gegründete Joint Venture **«Kleiner Jung AG»** hat 2024 seine Filialen und das Angebot neu gestaltet und sorgt mit dem «Jung»-Spirit und –Angebot inspiriert von John Baker für ein neues Gästelerlebnis. Im Dezember 2024 eröffnete der neunte Bäckereistandort am Kreuzplatz im Zürcher Seefeld.
- Die KIMI Krippen AG setzt auf ein **neues Raumkonzept**, das auf aktuellen pädagogischen Erkenntnissen basiert. Es fördert die Bewegung und berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse der Kinder. Die im April 2024 in Münchenstein (BL) eröffnete Kinderkrippe ist die erste Krippe, die vollständig nach dem neuen Raumkonzept gestaltet wurde. Wir analysieren bestehende Standorte laufend und gestalten sie schrittweise – wo nötig und sinnvoll – um.
- An der ZHAW in Winterthur setzte der ZFV das **neue Gastronomiekonzept** «mix&match» um. Der Betrieb wurde neu gestaltet und die Gäste können ihre Mittagsmahlzeit individuell nach ihren Ernährungspräferenzen zusammenstellen. Im April 2024 eröffnete am Standort VZ Werd erfolgreich das dritte «Flavour Kitchen». Das sogenannte Public-Canteen-Konzept bietet eine ausgewogene, saisonale und abwechslungsreiche Küche, die auch ein breites vegetarisches und veganes Angebot umfasst.



1. Kuratieren:

Wir sind **Kuratorin von inspirierenden, nachhaltigen und lokal verankerten Begegnungsorten** und betreiben diese mit eigenen Konzepten oder in Kombination mit Partner:innen.



2. Challengen:

Wir arbeiten als **Pionierin** ganzheitlich sowie innovativ und prägen **positiv mit Haltung und Verantwortung** gegenüber Mitarbeitenden, Kund:innen, Partner:innen und Gesellschaft.



3. Wachsen:

Wir verfolgen eine **langfristige und profitable Wachstumsstrategie**, um in die Zukunft und unsere gesellschaftlichen Ziele zu investieren.

2. Challenges

- An der Generalversammlung 2024 haben die ZFV-Genossenschafter:innen der **Statutenänderung** zugestimmt ([siehe Corporate Governance, Grundsätze der Genossenschaftsführung und -struktur, S. 47](#)).
- Der ZFV hat die für die Nachhaltigkeit wichtigen **STI-Ziele (Swiss Triple Impact)** unterzeichnet und diese damit offiziellisiert ([siehe Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, S. 21](#)).
- Wir haben auf die **Entwicklung unserer Mitarbeitenden** einen starken Fokus gelegt: Es wurde ein umfangreiches Leadership-Training gestartet und die internen Schulungen wurden deutlich ausgebaut ([siehe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Attraktivität als Arbeitgeberin, S. 13](#)).
- Im Herbst 2024 haben die **ersten «ZFV-Connect»-Partner:innen-Events** in Bern und Zürich stattgefunden. Wir informierten über aktuelle und bevorstehende Innovationen und machten diese erlebbar. Im Mittelpunkt stand der Austausch von Erfahrungen, um gemeinsam die Zukunft für eine nachhaltige Gastronomie zu gestalten.
- Sieben Hotels von Sorell sind **ibex fairstay** und folglich **Swisustainable Level III – leading** zertifiziert (Ador, Arabelle, Rex, Rütli, Seidenhof, St. Peter und Zürichberg). Bei weiteren sechs Hotels wurde das ibex-Audit 2024 durchgeführt. Diese Hotels erwarten den Auditbericht respektive die offizielle Zertifizierung im 1. Quartal 2025. Die Zertifizierung des Hotels Speer folgt aufgrund der laufenden Umbauarbeiten im 2. Quartal 2025. Das Hotel Rigiblick ist Swisustainable Level II – engaged zertifiziert. Eine weitere Zertifizierung wird bei diesem Haus mit nur wenigen Zimmern nicht verfolgt.

3. Wachsen

- Der ZFV konnte seine Marktposition weiter ausbauen. Zum einen konnten **neue Mandate** gewonnen werden, zum anderen wurden verschiedene **Verträge verlängert**, wie z. B. mit dem Toni Areal (ZHdK und ZHAW) oder der Hochschule Luzern (HSLU). Zudem nahmen wir neue Begegnungsorte in Betrieb oder eröffneten Betriebe wieder nach einem Umbau.
- Der ZFV hat die neue **Marketing-Kampagne «FOOD for ALL»** an der Universität Zürich zum Start des Sommersemesters 2024 umgesetzt.
- Per März 2024 startete die **Übergangsnutzung des Sorell Hotels Merian** mit b_smart und der Rhy-schänzli-Gruppe. Zudem wurden die Verkaufsaktivitäten vorangetrieben.
- Das Erdgeschoss und die Lobby des **Hotels Seefeld** wurden erfolgreich umgebaut und konnten mit der

neuen **Café Bar FLOR** im April 2024 wiedereröffnet werden. Durch die Neugestaltung wird das Hotel neu als 4* Superior klassifiziert.

- Mit der Einbindung von **neusten KI-Tools** optimieren wir Prozesse und steigern die Effizienz: Wir setzen an verschiedenen Standorten ausschliesslich auf autonome und KI-basierte Self-Check-out-Kassen. Sie erkennen per Kameratracking nicht nur die jeweiligen Tagesmenüs inkl. dem restlichen Angebot, sondern auch Badges der Mitarbeitenden und berücksichtigen die vergünstigten Konditionen.
- Unsere Kund:innen können heute Daten zu Menüinformationen flexibel in ihre eigenen digitalen Angebote einbinden. Dies wurde u. a. bereits von der Universität Zürich umgesetzt, die unsere Daten in ihre Campus-App «UZH Now» integriert hat.

Ausblick auf 2025

Im Jahr 2025 wollen wir die positive Umsatzentwicklung der letzten zwei Jahre weiterführen. Wir streben an bestehenden und neuen Standorten ein ambitioniertes Umsatzwachstum an. Im EBIT erwarten wir, dass uns die vielen angestossenen und teilweise schon umgesetzten Projekte und Initiativen im Rahmen der kontinuierlichen Optimierung unseres Operating Model (Bestellplattform, Personalplanung und -entwicklung, Leadership-Initiative, Partner:innen-Netzwerk, Digitalisierungsstrategie etc.) helfen, die Rentabilität stetig zu erhöhen.

«2025 wollen wir die positive Umsatzentwicklung weiterführen und die Rentabilität stetig erhöhen.»

Folgende Themen werden uns und unser Umfeld beschäftigen:

- Der Fachkräftemangel belastet alle unsere Geschäftsfelder weiterhin. Wir setzen auf vermehrte Weiterbildungsprogramme und noch bessere Mitarbeitendenbindung, um gute Mitarbeitende zu halten oder für uns zu gewinnen. Ebenso fördern wir flexible Arbeitsmodelle und Einsatzpläne, die den individuellen Lebenssituationen der Mitarbeitenden gerecht werden und für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sorgen.



Die Schaffung von Begegnungsorten, wie dem Restaurant YAYE in Basel, stärkte die Positionierung des ZFV.

- Ein weiterer Risikofaktor ist die bestehende geopolitische Unsicherheit. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass der internationale Reiseverkehr durch Krisen kurzfristig stark beeinträchtigt wird. Dies beeinflusst vor allem unsere Hotellerie, mit ihrem ausgeprägten Fokus auf die City-Cluster, stark.
- Aktuell wird die Debatte bezüglich der Regulatorien der Kinderbetreuung geführt: Das Paket zur Stützung von Kinderbetreuungsleistungen wurde hart diskutiert und zur Klärung den Kantonen übergeben. Je nach Entscheid resultiert eine Chance (steigende Nachfrage aufgrund höherer Subventionen) oder eine Herausforderung (Vorgabe von höheren Qualitätsanforderungen von Gemeinden und Kantonen).

Aktuell sehen wir verschiedene Chancen, die wir mit folgenden Aktivitäten und Projekten nutzen:

- Wir haben uns durch die Schaffung von Begegnungsorten mit gästekentriertem Angebot, dem Vernetzen mit starken Partner:innen und mit der laufenden Weiterentwicklung der Digitalisierung und des Operating Model gut positioniert, um Aufträge zu halten und zu gewinnen.
- Wir erwarten aus dem City-Tourismus weiterführende Chancen.
- Automatisierte KI-Lösungen wie Küchenroboter und selbstbedienbare Check-in-Systeme, wie unseren digitalen Concierge im Hotel David 22, entschärfen den Fachkräftemangel teilweise.
- Wir rollen eigene Gastronomiekonzepte wie das Green Kitchen Lab, die Flavour Kitchen oder «mix&match» an weiteren Standorten aus und entwickeln unsere kulinarischen Konzepte laufend weiter.
- Mit dem ZFV-Living Lab (ZLL) wird die Testumgebung für innovative Ansätze in Bezug auf Nachhaltigkeit und Data Science weiter auf- und ausgebaut. Aus den Bewerbungen aus dem «Innovation Call» haben wir fünf Start-ups bzw. Innovationen geprüft und planen, diese – sofern möglich und sinnvoll – direkt am Markt auf ihre Umsetzbarkeit zu testen.



Hier
die Story
lesen

B1 Rooftop bietet Weitblick.

Zum spritzigen Aperitif mit leckeren Snacks die spektakuläre Sicht über Basel genießen. Das bietet das B1 Rooftop Bistro. Projektverantwortliche Sladana Denic-Mujkanovic erzählt, was das Leuchtturmprojekt zu einem «must-visit» macht. Der inspirierende Begegnungsort knüpft an die Idee der ZFV-Pionierin Nanny Huber-Werdmüller an: Auch sie hat mit dem ersten Selbstbedienungsrestaurant Zürichberg eine einmalige Atmosphäre mit Aussicht über Zürich geschaffen.



Hier
die Story
lesen

Sorell positioniert sich neu.

Das umgebaute Hotel Seefeld mit der Café Bar FLOR ist Teil der laufenden Neupositionierung von Sorell im Boutique-Style-Segment. Nicole Thurnherr, stellvertretende COO von Sorell, erzählt, wie wichtig die lokale Verankerung der Häuser ist. Alle erhalten einen individuellen Auftritt. Ebenso zentral sind die Aspekte Nachhaltigkeit und Ästhetik, auf die bereits die ZFV-Pionierin Rosmarie Michel bei Umbauten grossen Wert legte.

Nachhaltigkeit

Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) hat bei ihrem nachhaltigen Handeln das Gemeinwohl im Blick und will Wirkung erzielen. Sie hat entsprechend ihre Nachhaltigkeitsziele überprüft und geschärft. Um zur Erreichung des globalen Netto-Null-Ziels 2050 beizutragen, verfolgt der ZFV zur Reduktion der Treibhausgasemissionen (Umwelt- und klimafreundliche Ernährung) die von Science Based Targets Initiative (SBTi) validierten Klimaziele. Über alle drei Scopes befindet sich der ZFV auf dem Zielpfad. Zur Ermittlung der Klimawirkung der Menüs wie auch ihrer Ausgewogenheit (Gesunde Ernährung) setzt der ZFV auf das Menüleitsystem FOOD2050. Dieses wurde im Berichtsjahr in allen ZFV-Gastronomiebetrieben ausgerollt. Das System unterstützt Gäste darin, ihr Menü informiert und bewusst zu wählen. Bei der Vermeidung von Lebensmittelabfällen (Food Waste) wurde das gesetzte Zwischenziel übertroffen. Besonders wichtig sind dem ZFV die Förderung von Chancengerechtigkeit und Inklusion und damit einhergehend das Angebot von stufengerechten Entwicklungsdialogen und gleichberechtigten Karrierechancen.

Nachhaltigkeitsstrategie

Im Berichtsjahr hat der ZFV im Zuge der Weiterentwicklung seiner Unternehmensstrategie die nachfolgenden Nachhaltigkeitsziele formuliert. Die Ziele lassen sich fünf Sustainable Development Goals (SDGs) zuordnen. Diese wurden im Jahr 2022 im [Swiss Triple Impact Programm](#) für den ZFV als relevant identifiziert. Der ZFV hat sich verpflichtet, mit entsprechenden Massnahmen zur Erreichung dieser fünf SDGs beizutragen und über den Fortschritt transparent zu berichten.



Fünf Nachhaltigkeitsthemen gelten für das Berichtsjahr 2024 als wesentlich, darunter die Umwelt- und klimafreundliche Ernährung.

Unser Nachhaltigkeitsverständnis

Der ZFV will punkto Nachhaltigkeit eine Pionier:innenrolle einnehmen und fokussiert seine Aktivitäten auf Wirkung. Wir arbeiten – wann immer möglich – mit wissenschaftlichen Ansätzen und faktenbasierten Fortschrittmessungen, weisen diese transparent aus und lassen sie gegebenenfalls extern validieren.

Mit seiner nachhaltig ausgerichteten Geschäftstätigkeit will der ZFV zum Gemeinwohl beitragen. Dies ganz im Sinne der Vision «Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen».

Der von der Generalversammlung 2024 verabschiedete neue Zweckartikel (Art. 2) der Statuten verankert diese nachhaltige Ausrichtung und das entsprechende Handeln des ZFV für das Gemeinwohl verbindlich ([siehe Corporate Governance, Grundsätze der Genossenschaftsführung und -struktur, S. 47](#)).

Nachhaltigkeitsziele	
Ziele ZFV	SDGs
<p>Bis 2029 reduzieren wir unsere Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) in Tonnen CO₂-Äquivalent (tCO₂e) gemäss den validierten Science Based Targets (SBT) ggü. 2019⁹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scope 1 und 2: -42% • Scope 3 (FLAG-Emissionen): -30.3% • Scope 3 (Non-FLAG-Emissionen): -25%¹⁰ 	
<p>Bis 2030 reduzieren wir unsere vermeidbaren Lebensmittelabfälle um 50% ggü. 2023 (d. h. auf ca. 24 Gramm pro Hauptmahlzeit (g/HMZ) ggü. ca. 47 g/HMZ im Jahr 2023).</p>	
<p>Bis 2027 bietet jeder unserer Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie täglich mindestens eine ausgewogene Hauptmahlzeit nach FOOD2050-Bewertung an. Die Bewertung der Ausgewogenheit orientiert sich am «optimalen Teller» der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE).</p>	
<p>Bis 2027 führen 80% unserer Mitarbeitenden einmal pro Jahr einen stufengerechten Entwicklungsdiallog.</p>	 
<p>Bis 2027 erhöhen wir den Anteil an Lebensmitteln aus ökologischer, sozialer oder ethischer Produktion in unserem Einkauf auf mindestens 33% (Messgrösse Einkauf Warenwert).</p>	 

Fünf wesentliche Themen

Im Berichtsjahr wurde die im Jahr 2022 durchgeführte Wesentlichkeitsanalyse in Zusammenhang mit der aktuellen strategischen Ausrichtung und den gesetzten Zielen (siehe oben) intern nochmals überprüft. Das Thema «Gästeorientierung», das mit dem Thema «Gesunde Ernährung» abgedeckt ist, wurde als eigenständiges Nachhaltigkeitsthema gestrichen. Dasselbe gilt für das allgemeine Thema «Attraktivität als Arbeitgeberin». Wir fassen zu diesem Thema im Lagebericht verschiedene Informationen zu den im Berichtsjahr getroffenen Massnahmen zusammen ([siehe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende, S. 13f.](#)).

Folgende fünf Nachhaltigkeitsthemen gelten für das Berichtsjahr 2024 damit als wesentlich, angeordnet nach abnehmender Intensität ihrer Auswirkungen:

1. Umwelt- und klimafreundliche Ernährung
2. Food Waste
3. Gesunde Ernährung
4. Chancengerechtigkeit und Inklusion
5. Soziale Verantwortung in der Lieferkette

Wir zeigen nachfolgend auf, weshalb das jeweilige Thema für den ZFV wesentlich ist, mit welchen Managementansätzen wir die Themen bearbeiten, wo wir im Berichtsjahr stehen und woran wir im Jahr 2025 arbeiten wollen. Nebst diesen fünf wesentlichen Themen wird aufgrund ihrer grossen Bedeutung für die Branche und den ZFV über die drei Nachhaltigkeitsthemen Biodiversität, Tierwohl sowie Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden ebenfalls kurz berichtet.

⁹ Die THG-Reduktionsziele beziehen sich auf den ZFV und alle Tochtergesellschaften (inkl. KIMI Krippen AG, Tacadis AG und Kleiner Jung AG).

¹⁰ Für die Erklärung der Scopes, siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 26.



Swiss Food & Nutrition Valley stellt sich am ZFV-Partner:innen-Event ZFV-Connect vor.

Nachhaltigkeitsgovernance

Organisation und Verantwortung

Der ZFV überprüfte im Berichtsjahr die Nachhaltigkeitsstrategie im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie ZFV150+ und legte eine Nachhaltigkeitsgovernance fest.

Der Verwaltungsrat ist für die Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlich, er verabschiedet sie wie auch die jährliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. In seinem Auftrag erarbeiten die Geschäftsleitung und die Abteilung Nachhaltigkeit die Nachhaltigkeitsstrategie und schlagen die jeweiligen Ziele vor.

Für die interne Steuerung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist ein interdisziplinäres Team aus den relevanten Bereichen des ZFV verantwortlich. Das Team erarbeitet unter der Leitung der Abteilung Nachhaltigkeit konkrete Massnahmen. Ziel dabei ist es, die Herausforderungen und Chancen aus verschiedenen Perspektiven und bereichsübergreifend zu diskutieren, die Themen breit im ZFV zu verankern und pro Unternehmensbereich Nachhaltigkeitsbotschafter:innen auszubilden. Das Controlling stellt die Überwachung der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und die Berichterstattung an die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat sicher. Die konkrete Umsetzung der Massnahmen erfolgt auf allen Unternehmensebenen bzw. in allen Bereichen, inklusive in weiteren Fachabteilungen und den operativen Betrieben.

Wichtige ZFV-Stakeholder

Bei der Erstellung der Nachhaltigkeitsstrategie im Jahr 2023 haben wir die für den ZFV relevanten Themen in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Umwelt, Gesell-

schaft und Wirtschaft zusammen mit internen und externen Expert:innen eingeordnet. Parallel haben wir Kund:innen, Gäste, Mitarbeitende, Lieferant:innen und Genossenschafter:innen befragt. Diese relevanten Gruppen von Stakeholdern wurden basierend auf einer Stakeholder-Matrix ermittelt. Die Bewertung der Relevanz basiert auf der Unternehmensstrategie sowie einer internen Gewichtung. Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements verfolgt die Einbindung von Stakeholdern verschiedene Ziele, wie z. B. eine interne und externe Sensibilisierung zu den Nachhaltigkeitsthemen. Ebenso überprüfen wir die Erwartungen der relevanten Stakeholder jährlich.

Relevante Mitgliedschaften

Eine weitere wichtige Stakeholdergruppe bilden folgende Organisationen, bei denen sich der ZFV im Rahmen einer Mitgliedschaft oder einer Verpflichtungserklärung aktiv engagiert oder einbringt:

- **Swisscleantech und CE04Climate – Mitglied seit 2023**
Als CE04Climate-Unterzeichnende bekennen sich der ZFV und ihr CEO, Nadja Lang, dazu, die Energie- und Klimapolitik in der Schweiz aktiv mitzugestalten und zu unterstützen. Wir verpflichten uns darüber hinaus, im Klimaschutz voranzugehen sowie unser Wissen und unsere Erfahrungen zu teilen.
- **United Against Waste (UAW) – Gründungsmitglied, seit 2013 im Vorstand**
Als Teil des Vorstands vertritt der ZFV mittels einer delegierten Person den Verein «United Against Waste» nach aussen, definiert die Vereinsstrategie und bringt die Fachexpertise und die Perspektive der Gastronomie-Branche ein.
- **Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) – erste Gastronomiepartnerin seit 2023**
Das gemeinsame Ziel von SFNV und ZFV ist es, mit innovativen Lösungen in den Bereichen Lebensmittel, Landwirtschaft und Ernährung eine bessere Gesundheit des Planeten und der Menschen zu bewirken. Mit dem ZFV-Living Lab (ZLL) bieten die ZFV-Unternehmungen als Praxispartnerin innovativen Jungunternehmer:innen und/oder Start-ups u. a. aus dem SFNV-Netzwerk Zugang zu begleiteten Markttests.

Verantwortungsvolle Unternehmensführung

Nachhaltigkeit setzt ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln voraus. Unsere Verpflichtungserklärungen zu entsprechenden Grundsätzen und Handlungsweisen sind in unserem Verhaltenskodex für



Hier
die Story
lesen

KiMi kreiert Bewegungsräume.

Räume spielen bei der Arbeit mit Kindern eine wichtige Rolle. Alexandra Hochuli, Co-Geschäftsführerin KIMI Krippen AG, stellt das neue Raumkonzept vor, das auf Bewegung fokussiert und bei allen sehr gut ankommt. Die Kinderbetreuung und -verpflegung sind in vielerlei Hinsicht vielfältig und anspruchsvoll. Das KiMi Betreuungsteam meistert seine Aufgabe mit einer zielführenden Strategie und einer klaren Werthaltung. Beides war auch der ZFV-Pionierin Regula Pfister eigen.

Mitarbeitende festgehalten, den wir im Berichtsjahr angepasst haben. Der ZFV hat einen Verhaltenskodex für Geschäftspartner:innen und eine Grundsatzklärung für die Einhaltung der Menschenrechte implementiert. Mehr dazu auf unserer Website unter [Verhaltenskodex Genossenschaft ZFV-Unternehmungen](#).

Wir sehen es als unsere gesellschaftliche Pflicht an, in unserem Einflussbereich aktiv Massnahmen zu ergreifen, um Menschenrechtsverletzungen im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit entgegenzuwirken.

Ausblick

Im kommenden Jahr wird der ZFV weiter konsequent an der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsstrategie und der Erreichung der gesetzten Ziele arbeiten. Damit leistet er auch weiterhin einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung bzw. für das Gemeinwohl.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen, die beispielsweise der Klimawandel, regulatorische Veränderungen und wachsende Marktanforderungen mit sich bringen, wird die Nachhaltigkeitsstrategie überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt. Es wird aktuell geprüft, ob und wann eine Doppelte Materialitätsanalyse (DMA) durchgeführt werden soll. Gleichzeitig sehen wir verschiedene Chancen, durch Innovation und die Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern unsere Position als Pionierin in Sachen Nachhaltigkeit auszubauen.

Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst und haben uns verpflichtet, unsere Fortschritte transparent zu machen. Die Updates veröffentlichen wir jeweils in unserem Nachhaltigkeitsbericht, den wir als Teil des Geschäftsberichts jährlich publizieren.

Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung

Begründung der Wesentlichkeit

Ernährungssysteme tragen vom Feld bis zum Teller erheblich zu den weltweiten Emissionen klimaschädlicher Treibhausgase (THG) bei. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Tierhaltung, dem Anbau von Nutzpflanzen bis hin zur Verarbeitung, dem Transport und der Lagerung von Lebensmitteln – entstehen über 20% der jährlichen THG-Emissionen der Schweizer Wirtschaft.¹¹



In der Küche liegt für die Gastronomie ein grosser Hebel zur Reduktion von Treibhausgasemissionen.

Mit jährlich mehreren Millionen verkaufter Menüs übernimmt der ZFV eine entscheidende Verantwortung, das Angebot nicht nur genussvoll, sondern auch umwelt- und klimafreundlich zu gestalten. Dabei ist der ZFV gefordert, seine THG-Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren. Mehr als zwei Drittel der Emissionen des ZFV entstehen durch den Einkauf von Lebensmitteln, wobei der grösste Anteil auf tierische Produkte entfällt. Hier liegt somit der grösste Hebel, um unsere THG-Emissionen zu senken und gleichzeitig langfristig den Erhalt intakter Ökosysteme sowie die Versorgung mit ausreichenden und qualitativ hochwertigen Lebensmitteln zu gewährleisten.

¹¹ Bundesamt für Statistik BFS 2024: Lebensmittelkette Taschenstatistik 2024 (Lebensmittelkette – Taschenstatistik 2024 | Publikation).

Unser Managementansatz und unsere Ziele

Die Umweltauswirkungen der Ernährungssysteme zeigen sich in verschiedenen Arten von Emissionen (z. B. Treibhausgase, Luftschadstoffe, Nitrat), die den Klimawandel, die Luft-, Wasser- und Bodenqualität sowie die Biodiversität beeinflussen. Um neben den THG-Emissionen auch andere Umweltauswirkungen der Ernährung zu reduzieren, befasst sich der ZFV gezielt mit weiteren wesentlichen Themen wie Food Waste ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, S. 30f.](#)), Biodiversität und Tierwohl ([siehe Nachhaltigkeit, Weitere Nachhaltigkeitsthemen, Biodiversität und Tierwohl, S. 39ff.](#)).

Wissenschaftsbasierte Klimaziele und Reduktionspfad

Der ZFV verpflichtet sich, im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen seinen CO₂-Ausstoss zu reduzieren und so zur Einhaltung des 1.5-Grad-Ziels beizutragen. Auf Grundlage unserer Treibhausgasbilanz haben wir deshalb kurz- und langfristige wissenschaftsbasierte Klimaziele festgelegt. Diese wurden von der Science Based Targets Initiative (SBTi) Ende 2023 validiert.

Die kurzfristigen absoluten Reduktionspfade sehen zwischen 2019 und 2029 eine Absenkung um 42% in den Scopes 1 und 2 vor. Das Reduktionsziel im Bereich der landwirtschaftlichen Produkte, gemäss «Forest, Land and Agriculture» (FLAG) Standard der SBTi, beträgt -30% und -25% bei den übrigen, d. h. den Nicht-FLAG-Emissionen. Unsere langfristigen Ziele umfassen bis 2050 eine Reduktion der absoluten Scope-1- und Scope-2-Emissionen sowie der absoluten Scope-3-Emissionen aus eingekauften Gütern und Dienstleistungen, Kapitalgütern sowie brennstoff- und energiebezogenen Aktivitäten um 90% und der Scope-3-FLAG-Emissionen um 72% gegenüber 2019.

Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes

Seit 2019 erfasst der ZFV sämtliche THG-Emissionen jährlich gemäss dem Greenhouse Gas Protocol (GHG

Protocol). Die Treibhausgasbilanz auf Unternehmensebene für das vergangene Jahr wird jeweils erst nach Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts fertiggestellt. Das vorliegende Treibhausgasinventar umfasst deshalb die THG-Emissionen, die im Jahr 2023 durch die Geschäftsaktivitäten des ZFV verursacht wurden. Die Treibhausgasbilanz für das Jahr 2024 wird im Berichtsjahr 2025 erscheinen. Zusammen mit den wissenschaftsbasierten Klimazielen stellt die betriebliche Treibhausgasbilanz einen zentralen Bestandteil des Klimamanagements beim ZFV dar. Sie bildet die Basis der 2023 erarbeiteten Klimastrategie, die den kurzfristigen Reduktionspfad bis 2029 konkretisiert, und dient dazu, Massnahmen zur Reduktion der THG-Emissionen in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens zu definieren und zu evaluieren.

«Über alle drei Scopes hinweg befinden sich die absoluten THG-Emissionen des ZFV im Berichtsjahr auf dem Zielpfad gemäss SBTi.»

Für die Konsolidierung der THG-Emissionen wird der operative Kontrollansatz verwendet. Damit werden die THG-Emissionen der gesamten Unternehmung in allen Geschäftsbereichen (inkl. KIMI Krippen AG, Tacadis AG und Kleiner Jung AG) berücksichtigt. Basierend darauf werden neben den direkten Scope-1- und indirekten Scope-2-Emissionen auch die indirekten Scope-3-Emissionen aus vor- und nachgelagerten Geschäftsaktivitäten erhoben. Das Treibhausgasinventar umfasst neben Kohlendioxid (CO₂) gemäss dem GHG Protocol weitere klimawirksame Gase (CH₄, N₂O, HFCs, PFCs, SF₆), die in CO₂-Äquivalente umgerechnet werden. Die THG-Bilanz wurde gemäss dem GHG Protocol unter Verwendung von Daten aus Ecoinvent 3.6 (gemäss Minimum Boundary) und der World Food LCA Database (WFLDB 3.5) berechnet. Die Werte für das globale Erwärmungspotenzial (Global Warming Potential, GWP) basieren auf dem GWP 100 nach IPCC (2013).

ZFV-Menüleitsystem FOOD2050

Neben der betrieblichen Treibhausgasbilanz stellt das ganzheitliche Menüleitsystem FOOD2050 für den ZFV in der Gemeinschaftsgastronomie eine wesentliche Grundlage zur Ermittlung der Klimawirkung von Menüs in Grad Celsius Erderwärmung dar (zur Berechnungs-



Das FOOD2050-Menüleitsystem ermittelt die Klimawirkung von Menüs in Grad Celsius Erderwärmung.

basis siehe Menüleitsystem: ZFV setzt auf FOOD2050 | ZFV-Unternehmungen). Ebenfalls bewertet das System die Ausgewogenheit der Menüs ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 3: Gesunde Ernährung, S. 32ff.](#)). Davon ausgenommen sind die öffentliche Gastronomie, die Sorell Hotels und einzelne Betriebe in der Gemeinschaftsgastronomie, die keine Hauptmahlzeiten verkaufen.

Als «Founding Partnerin» mit einer Beteiligung von 12% starteten die ZFV-Unternehmungen im Jahr 2021 die Zusammenarbeit mit FOOD2050. Das System ging beim ZFV im Januar 2022 erstmals im Rahmen eines Pilotprojekts live. Mit FOOD2050 verfolgt der ZFV das Ziel, einen klimafreundlicheren, aber auch bewussteren und gesünderen Konsum zu fördern und zur Erreichung der Klimaziele beizutragen.

FOOD2050 unterscheidet drei Erderwärmungskategorien und bildet diese farblich ab: blau für Menüs bis zu 1.7 °C, gelb für Menüs zwischen 1.8 bis 2.4 °C und rot für Menüs über 2.4 °C. Das laufende Monitoring im FOOD2050-Dashboard ermöglicht eine detaillierte Analyse verschiedener Kennzahlen. Dazu gehören der Anteil klimafreundlicher Menüs auf Unternehmens- und Betriebsebene, der kumulierte Grad-Celsius-Wert über einen bestimmten Zeitraum sowie die THG-Emissionen aller verkauften Hauptmahlzeiten. Die Kennzahlen sind im Kontext der Einführung von FOOD2050 und der erstmaligen Auswertung im Berichtsjahr zu betrachten. Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Erfassung und das Monitoring zu optimieren, um die Datenqualität weiter zu verbessern.

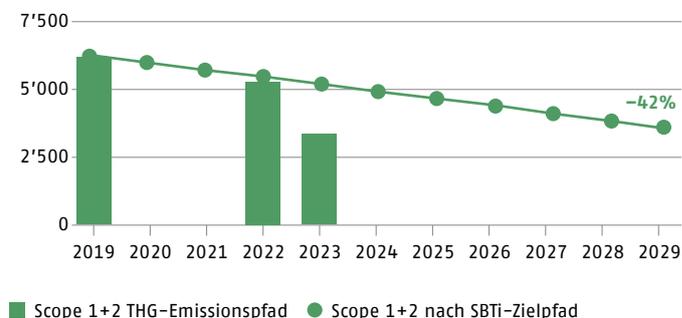
Entwicklungen im Berichtsjahr

Emissionsentwicklung

Der ZFV hat im Jahr 2023 durch die Geschäftsaktivitäten rund 44'416 Tonnen CO₂e (2019: 61'194 Tonnen CO₂e) erzeugt (vgl. Tabelle, S. 28). Das sind 27% weniger als im Basisjahr 2019 und 17% weniger gegenüber 2022. Die Intensität der gesamten betrieblichen THG-Emissionen bezogen auf den Umsatz betrug im Jahr 2023 167 Tonnen CO₂e pro Million Schweizer Franken, was einer Reduktion von 22% gegenüber dem Basisjahr 2019 entspricht. Die absolute Reduktion ist vor allem auf eine verbesserte Datenqualität im Scope 1 und 2 sowie ein reduziertes Investitionsvolumen im Scope 3 bei den Non-FLAG-Emissionen¹² aus Kapitalgütern zurückzuführen (vgl. oberste und unterste Grafik, rechts). Die Scope-3-FLAG-Emissionen¹³ aus eingekauften Waren und Dienstleistungen entwickeln sich derzeit weiterhin parallel zum Umsatz. Im Jahr 2023 konnten diese

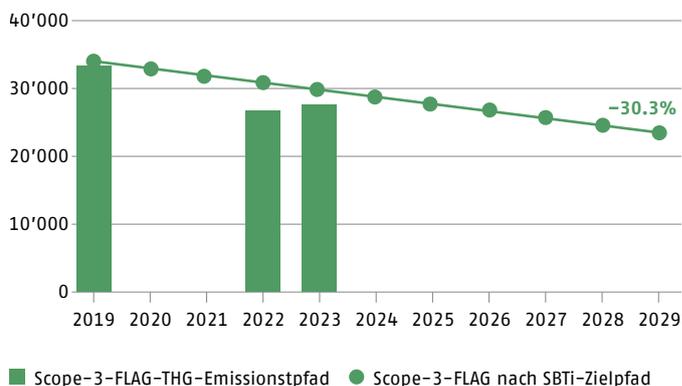
THG-Emissions- und SBTi-Zielpfad Scope-1- und Scope-2-Emissionen

Angaben in t CO₂e



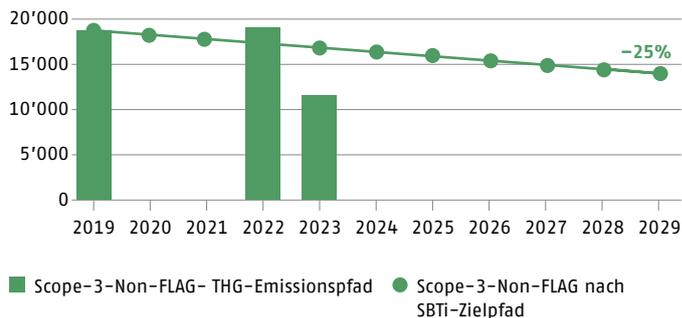
THG-Emissions- und SBTi-Zielpfad Scope-3-FLAG-Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen

Angaben in t CO₂e



THG-Emissions- und SBTi-Zielpfad Scope-3-Non-FLAG-Emissionen

Angaben in t CO₂e



¹² Non-FLAG umfasst gemäss SBTi nicht landwirtschaftliche Emissionen, die aus Kapitalgütern und Non-Food-Artikeln wie Verpackungen, Reinigungsmittel etc. stammen.

¹³ FLAG steht für «Forest, Land and Agriculture» und beinhaltet gemäss SBTi Emissionen aus Forst-, Land- und Agrarwirtschaft.

Treibhausgasbilanz des ZFV (t CO₂e) im Überblick

	2019	2022	2023	Veränderung 2019-2023
Scope 1: direkte THG-Emissionen	4'538	3'186	2'297	↓
Scope 2: indirekte energiebedingte THG-Emissionen	1'898	2'259	1'041	↓
Scope 3: weitere indirekte THG-Emissionen	54'758	48'048	41'078	↓
Eingekaufte Waren und Dienstleistungen	44'347	33'197	35'284	↓
Kapitalgüter	7'051	11'340	2'828	↓
Brennstoff- und energiebezogene Emissionen	1'471	1'398	925	↓
Transport und Verteilung (vorgelagert)	107	58	62	↓
Produzierter Abfall	206	160	155	↓
Geschäftsreisen	16	15	19	↗
Pendelverkehr	1'311	1'446	1'534	↗
Vermietete Vermögenswerte	249	433	270	↗
Summe THG-Emissionen (t CO₂e)	61'194	53'493*	44'416	↓
Umsatz in MCHF**	286	236	267	↓
t CO₂e pro Mio. CHF Umsatz***	214	228	167	↓

* Die THG-Emissionen für 2022 wurden im aktuellen Bericht aufgrund einer Korrektur bei den Kilogramm Lebensmitteln im Scope 3 von 53'685 Tonnen CO₂e auf 53'493 Tonnen CO₂e angepasst.

** Es wurde der Umsatz auf Betriebsstufe vor dem Ergebnisausgleich verwendet, wobei Erlöse z. B. aus Kurtaxen, CityTax und ähnlichen Positionen nicht enthalten sind.

*** Im Berichtsjahr 2023 stimmte die angegebene Einheit für die Intensität der gesamten betrieblichen THG-Emissionen nicht mit den dargestellten Zahlen überein. Die Zahlen wurden in Tonnen CO₂e pro Mio. CHF Umsatz angegeben, während die Einheit fälschlicherweise mit Gramm CO₂e pro Mio. CHF beschriftet war.

Emissionen jedoch um 18% gegenüber 2019 reduziert werden, was deutlich stärker war als der Umsatzrückgang von 7% im gleichen Zeitraum (vgl. mittlere Grafik, S. 27).

Über alle drei Scopes hinweg befinden sich die absoluten THG-Emissionen des ZFV im Berichtsjahr auf dem Zielpfad gemäss SBTi.

Klimawirkung von Menüs mit FOOD2050

Um die Gäste über die Klimawirkung des Angebots zu informieren, wurde das ZFV-Menüleitsystem FOOD2050 im Berichtsjahr von 80 auf 148 ZFV-Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie ausgeweitet. Im Berichtsjahr haben 300 Küchenchef:innen und Betriebsleitungen eine umfassende Schulung zum System erhalten. Es konnten erstmals verschiedene Kennzahlen via FOOD2050-Dashboard ausgewertet werden. Von Januar bis Dezember 2024 wiesen 27% der verkauften Menüs in allen ans System angeschlossenen Betrieben eine tiefe (bis zu 1.7 °C), 46% eine mittlere (zwischen 1.8 und 2.4 °C) und 27% eine hohe Klimawirkung auf (über 2.4 °C). Der kumulierte Grad-Celsius-Wert für den gesamten Berichtszeitraum beträgt 2.3 °C und ist somit in die mittlere Erderwärmungskategorie (gelb) einzustufen. Von den verkauften Menüs waren im Berichtsjahr rund 40% vegetarisch und davon 21% vegan.

Weitere Massnahmen

Zum dritten Mal in Folge hat der ZFV die Klimaziele 2024 auf Unternehmensebene in die jährliche Zielvor-

gabe aller Mitarbeitenden integriert. Auf betrieblicher Ebene wurden die Klimaziele zudem in betriebliche Umweltziele übersetzt.

Foodpromotion, Zusammenarbeit mit roots und ZFV-Living Lab

Im Berichtsjahr haben wir unsere Gäste durch die Teilnahme am Veganuary im Januar und die Durchführung der Foodpromotion «klimafreundliche Ernährung» im September für eine klimafreundliche und pflanzenbasierte Ernährung inspiriert. Zudem konnten wir durch die Fortführung des Schulungsprogramms in Zusammenarbeit mit der EVEN GmbH/roots per Ende 2024 insgesamt 90 Küchenmitarbeitende im Bereich der pflanzenbasierten Küche weiterbilden.

Im Rahmen der Angleichung der Tierwohl-Standards über das gesamte Fleischsortiment hinweg haben wir bei den Produkthanforderungen eine möglichst hohe Abdeckung mit dem IP-SUISSE-Label angestrebt, was eine klimafreundliche Landwirtschaft fördert ([siehe Nachhaltigkeit, Weitere Nachhaltigkeitsthemen, Tierwohl, S. 41](#)). Zudem konnten wir durch gezielte Massnahmen zur Reduktion von Lebensmittelabfällen einen wertvollen Beitrag zum Klimaschutz und zur Ressourcenschonung leisten ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, S. 30f.](#)).

Im Rahmen des ZFV-Living Labs (ZLL) wurde im Berichtsjahr ein «Innovation Call» in Zusammenarbeit mit der Organisation Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV)

gestartet (siehe [Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Innovationen, S. 14f.](#)). Dabei erhielten Start-ups die Möglichkeit, sich mit ihren Ideen, die zur Reduktion des CO₂-Fussabdrucks im Bereich Gastronomie führen können, beim ZLL zu bewerben. Geeignete Start-ups unterstützt der ZFV als erfahrener Umsetzungspartner beratend beim Erproben, Weiterentwickeln und der Markteinführung ihrer Lösungsansätze.

Sorell: Zertifizierungsprozess und Ausbau des veganen Angebots

Im Berichtsjahr durchliefen alle Sorell Hotels, ausser Rigiblick und Speer, den Zertifizierungsprozess für das Nachhaltigkeitslabel *ibex fairstay*, das für nachhaltige Beherbergungsstätten in der Schweiz steht (siehe [Lagebericht, Aktivitäten und Projekte 2024, S. 17](#)). Um die Nachhaltigkeitszertifizierung zu erreichen, wurden in jedem Hotel spezielle Nachhaltigkeitsteams gebildet, die sich aus Mitarbeitenden der Bereiche Housekeeping, Front Office und Food & Beverage zusammensetzen. In einem eintägigen Workshop wurden sie für relevante Nachhaltigkeitsthemen sensibilisiert und erarbeiteten konkrete Massnahmen zur Reduktion von Klimaemissionen in ihren Aufgabenbereichen. Dazu zählen beispielsweise der Ausbau des Angebots an veganen Produkten am Frühstücksbuffet, der Verzicht auf Premium Cuts, sowie der Verzicht auf Flugware bei Früchten und Gemüse. Ab dem Berichtsjahr hat der Frühstücksgast in vielen Sorell Hotels neu die Möglichkeit, Aufschnitt- oder Fischplättchen mit regionalen und zertifizierten Produkten zu bestellen. Dadurch, dass diese Produkte nicht mehr auf dem Buffet präsentiert werden, konnte Food Waste vermieden und der Konsum an tierischen Produkten reduziert werden. Seit 2019 beteiligen sich die Sorell Hotels an der Initiative «Cause We Care». In einer Online-Schulung von myclimate haben 33 Sorell-Hotel-Mitarbeitende mehr über die Initiative und die geförderten Klimaschutzprojekte erfahren. Der Biogas-Anteil in den Sorell Hotels, die Erd- und Biogas als Wärmequelle nutzen, wurde zwecks Reduktion der THG-Emissionen von 11% (2022) auf 24% (2023) erhöht.

Auch beim Umbau des Sorell Hotels Speer flossen verschiedene Massnahmen ein, die dem Klima zugutekommen. Wir ersetzen die Klimaanlage durch energieeffizientere Geräte, verwendeten ausschliesslich natürliche Materialien statt Kunststoffverbundstoffe und verschraubten die Schreinerarbeiten, anstatt sie zu verkleben, um einen kontrollierten Rückbau der Bauteile zu ermöglichen. Zudem haben wir vorgesehen, die Liegenschaft an das Fernwärmenetz anzuschliessen.



Das FOOD2050-Menüleitsystem fördert eine klimafreundliche Planung: Bis Ende 2025 soll das Erderwärmungspotenzial der Hauptmahlzeiten um 7.5% sinken.

Ausblick

Alle im Berichtsjahr ergriffenen Massnahmen werden im Jahr 2025 weiterentwickelt. In der Gastronomie soll beispielsweise das durch FOOD2050 errechnete durchschnittliche Erderwärmungspotenzial der Hauptmahlzeiten bis Ende 2025 um 7.5% gesenkt werden. Im Bereich Fleisch wird eine Senkung der eingekauften Fleischmenge in kg im Verhältnis zum Food-Umsatz um 5% gegenüber dem Vorjahr angestrebt.

Auch im Jahr 2025 werden wir unser Küchenpersonal gemeinsam mit der EVEN GmbH/roots in der Entwicklung und Zubereitung von pflanzenbasierten Rezepturen und Gerichten schulen (siehe [Nachhaltigkeit, Thema 3: Gesunde Ernährung, S. 34](#)). Unser Food & Beverage-Team wird die Rezeptstrategie weiterentwickeln und neue Rezepturen mit Fokus auf attraktive, klimafreundliche und ausgewogene Mahlzeiten kreieren. Ziel ist es, bis Mitte des Jahres eine vielfältige Auswahl solcher Rezepte für die Gastronomie bereitzustellen.

Um unsere Klimastrategie weiter auszubauen, werden wir eine vertiefte Analyse der Reduktionsmöglichkeiten der Emissionen aus Lebensmitteln in der Lieferkette («Forest, Land and Agriculture» [FLAG]) gemäss SBTi starten.

Schliesslich haben wir die Planung für den Umbau und die Instandsetzung des Sorell Hotels Rütli begonnen. In den folgenden Jahren werden die Umbauarbeiten realisiert. Die bestehende Struktur wird dabei aus ökologischen und denkmaltechnischen Gründen weiter genutzt. Gleichzeitig werden Massnahmen zur energetischen Verbesserung der Gebäudehülle sowie Potenziale für Solarenergie und hitzemildernde Lösungen geprüft.

Thema 2: Food Waste

Begründung der Wesentlichkeit

Seit über zehn Jahren setzt sich der ZFV aktiv gegen Lebensmittelverluste ein. Als Gründungs- und Vorstandsmitglied von United Against Waste (UAW) engagieren wir uns seit 2013 für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines schweizweiten Netzwerks zur Reduktion von Food Waste. Die Gastronomie spielt bei diesem Thema eine wesentliche Rolle: Obwohl in anderen Branchen mengenmässig mehr Lebensmittelabfälle anfallen, hat Food Waste in der Gastronomie aufgrund des grossen Energieeinsatzes in der Weiterverarbeitung der Lebensmittel einen überproportional grossen Impact auf die Umwelt.¹⁴ Dazu kommen Wechselwirkungen mit anderen Umweltthemen: Die Reduktion von Lebensmittelabfällen wirkt sich positiv auf eine Senkung der Scope-3-Emissionen aus ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 25ff.](#)). Zudem verringert die Reduktion unnötig produzierter Lebensmittel den Bedarf an landwirtschaftlichen Aktivitäten, welche die Artenvielfalt belasten ([siehe Nachhaltigkeit, Weitere Nachhaltigkeitsthemen, Biodiversität, S. 39ff.](#)).

Unsere Stakeholder haben im Rahmen der Bestimmung unserer wesentlichen Themen ([siehe Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie und -governance, Fünf wesentliche Themen, S. 22](#)) Food Waste klar als zentrales Umweltthema eingestuft. Besonders wichtig ist dieses Thema für unsere Kund:innen und Gäste. Diese Relevanz, gemeinsam mit einer hohen Veränderungsmotivation der Zielgruppen, wird auch in Studien bestätigt.¹⁵ Dadurch begründet sich die hohe Einstufung dieses Themas für den ZFV. Berücksichtigt werden dabei alle vermeidbaren und unvermeidbaren Lebensmittelabfälle, die in den Hotels und Gastronomiebetrieben des ZFV anfallen. Ausgenommen ist die vorgelagerte Wertschöpfungskette.

Unser Managementansatz und unsere Ziele

BAFU-Aktionsplan

Der ZFV bearbeitet das Thema Lebensmittelabfälle gemäss dem Leitfaden «Messung, Berichterstattung, wirkungsvollste Massnahmen und sektorspezifische

Ziele im Bereich Gastronomie»¹⁶. Dieser wurde vom Bundesamt für Umwelt (BAFU) als Aktionsplan gegen Lebensmittelverschwendung 2023 erarbeitet und vom Bundesrat verabschiedet. Das Vorgehen beinhaltet in erster Linie die standardisierte Messung von Lebensmittelabfällen in allen Gastronomie- und Hotelleriebetrieben des ZFV sowie die Definition und Umsetzung von Reduktionsmassnahmen.

Als wesentliches Thema in der Nachhaltigkeitsstrategie und im Umweltmanagement des ZFV ist das Thema Food Waste Teil der allgemeinen Umweltrichtlinie. Die spezifischen Prozesse zur Messung, Datenerfassung und Massnahmendefinition sind in eigenen Richtlinien festgehalten.

Leicht angepasste Messmethode

Aufgrund von Überarbeitungen des BAFU-Leitfadens wurde auch die vorgegebene Messmethode inkl. der Dokumentation für das Berichtsjahr nochmals leicht angepasst. Im ersten Quartal 2024 wurden zudem Schulungen ausgearbeitet, um Grundlagenwissen in den Küchenteams sicherzustellen und sie für das Thema zu sensibilisieren.

Auf dem Weg zum Reduktionsziel von -50% vermeidbarem Food Waste bis 2030 (ggü. 2023) wurde für das Berichtsjahr ein Zwischenziel von -15% gesetzt. Dieses wurde als gastronomie- und hotellerie-spezifisches Unterziel der unternehmensweiten Umweltziele formuliert und dementsprechend im Rahmen der Zielsetzungsmethode «Objectives and Key Results» (OKR) bearbeitet. Diese Methode ist beim ZFV für die Bearbeitung der Unternehmensziele etabliert.

Die Erfassung von Messdaten und Massnahmen erfolgt direkt in den Betrieben und wird digital an die Abteilung Nachhaltigkeit übermittelt. Hier werden die Daten konsolidiert, aufbereitet und intern sowie extern kommuniziert. Jeweils im ersten Quartal des Folgejahrs findet die Berichterstattung an die Zürcher Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) im Auftrag des BAFU statt.

Entwicklungen im Berichtsjahr

Schulungen für Betriebsleitende und Küchenchef:innen

Um das Reduktionsziel zu erreichen, wurden während des Jahres eine Vielzahl an Massnahmen geplant und umgesetzt. Dazu gehören Pflichtmassnahmen, die der BAFU-Leitfaden vorschreibt, namentlich die Messung

¹⁴ Quelle: [foodwaste.ch](https://www.foodwaste.ch/) / Bund.

¹⁵ GDI (2024): Vom Vorsatz auf den Teller.

¹⁶ Einsehbar unter: https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wirtschaft-konsum/fachinfo-daten/leitfaden_gastro.pdf.download.pdf/leitfaden_gastronomie_zur_reduktion_von_lebensmittelverlusten_stand_03.2024.pdf

an sich und die Durchführung von Schulungen. Konkret hat der ZFV im Berichtszeitraum 14 Schulungen für Betriebsleitende, Küchenchef:innen und für weitere für das Thema verantwortliche Personen durchgeführt. An den 14 Schulungen nahmen insgesamt 148 Personen teil. Als «Food Waste-Spezialist:innen» waren sie wiederum für die Durchführung von Kurzschulungen in ihren Teams verantwortlich. Sie stellen damit an der Basis der Betriebe wichtiges Grundlagenwissen und eine Sensibilisierung für das Thema sicher.

Auf Unternehmensebene wurden Massnahmen wie die Information relevanter Abteilungen, ein internes Benchmarking sowie die Kommunikation der Messergebnisse gegen innen und aussen umgesetzt.

Verbesserte Planung der Einkaufsmengen

Für die Definition weiterer Massnahmen waren die Betriebe selbst verantwortlich, wobei sie sich an den Vorgaben des Leitfadens orientieren oder eigene Massnahmen umsetzen konnten. In den Sorell Hotels sind Fleisch und Fisch statt auf dem Frühstücksbuffet auf Bestellung erhältlich und werden entsprechend frisch serviert. Zudem haben mehrere Betriebe als Massnahme ihre Menüpläne überprüft, ihre Kommunikation mit dem Gast bezüglich Food Waste verbessert oder ihre Mengenkalkulationen optimiert, um die Einkaufsmengen genauer zu planen.

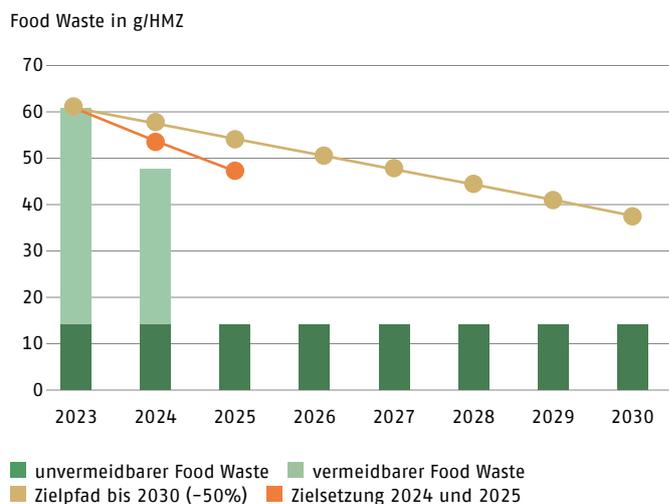
Zusammenarbeit mit To Good To Go und GoNiña

Die Zusammenarbeit mit To Good To Go blieb im Berichtszeitraum bestehen, wobei sich einige ZFV-Betriebe für einen Wechsel zum Schweizer Start-up GoNiña entschieden haben. Sowohl mit GoNiña als auch mit Circunis, einem B2B-Marktplatz für Lebensmittelüberschuss, fand ein Austausch zur Evaluation von möglichen Massnahmen in der vorgelagerten Wertschöpfungskette und zur verbesserten Angebotsplanung statt.

Stand der Zielerreichung

Mit einem Wert von 47.4 g/HMZ an vermeidbarem und unvermeidbarem Food Waste konnte eine Reduktion von 21% im Vergleich zum Vorjahr erzielt werden. Nach Abzug der unvermeidbaren Abfälle wurde ein Wert von 33.5 g/HMZ erreicht. Damit konnte das für das Berichtsjahr gesetzte Zwischenziel von -15% deutlich übertroffen werden. Absolut wurden im Berichtszeitraum gemäss Hochrechnungen ca. 318'100 kg vermeidbare resp. 413'100 kg vermeidbare und unvermeidbare Lebensmittelabfälle verursacht.

Zielpfad Food Waste bis 2030



Die Entsorgung der entstandenen Lebensmittelabfälle erfolgt beim ZFV durch lizenzierte Entsorgungsunternehmen. Dafür liegen in jedem Betrieb entsprechende Bewilligungen vor. Die Lebensmittelabfälle werden zu Biogas weiterverarbeitet und somit energetisch weitergenutzt.

Ausblick

Im ersten Quartal 2025 erfolgt die Berichterstattung der Messdaten 2024 an ZHAW im Auftrag des BAFU. Auf dieser Basis wird voraussichtlich im Winter 2025 der Zwischenbericht des Bundesrats zum Aktionsplan gegen die Lebensmittelverschwendung erscheinen und es werden möglicherweise erneute Anpassungen des Managementansatzes erfolgen. Anpassungen sind frühestens für das Berichtsjahr 2026 zu erwarten.

In der Zwischenzeit arbeiten die ZFV-Betriebe an der kontinuierlichen Senkung von Food Waste gemäss dem vorgesehenen Reduktionsziel. Als Zwischenziel für 2025 ist eine erneute Reduktion der vermeidbaren Lebensmittelabfälle von 15% gegenüber dem Vorjahr geplant. Wichtig dabei bleibt eine enge Begleitung der Betriebe bei der Messung und der Massnahmendefinition sowie bei der Sensibilisierung. Ab 2025 besuchen alle Mitarbeitenden, die im Vorjahr die Basisschulung zum Thema Food Waste besucht haben, eine Refresher-Schulung. Mittels Kurzschulungen wird das Basiswissen auch bei den Teams in den Betrieben sichergestellt.

Gemeinsam mit United Against Waste sollen zudem laufend Projekte evaluiert und begleitet werden, um Food Waste in der vorgelagerten Wertschöpfung der Gastronomie zu reduzieren.



Der ZFV legt grossen Wert auf gesunde Ernährung, wobei er einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt.

Thema 3: Gesunde Ernährung

Begründung der Wesentlichkeit

Für viele Schweizer:innen steht die eigene Gesundheit bei der Ernährung im Vordergrund, während Nachhaltigkeitsaspekte beim Essen eine untergeordnete Rolle spielen.¹⁷ Eine ausgewogene Ernährung fördert die Gesundheit, ist abwechslungsreich zusammengesetzt und berücksichtigt verschiedene Lebensmittelgruppen.¹⁸ Gemäss den neuen Schweizer Ernährungsempfehlungen des Bundesamts für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV) und der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE) stehen saisonale und regionale Produkte sowie Vollkornprodukte und pflanzliche Proteinlieferanten im Fokus. Zudem werden möglichst unverarbeitete und gering verarbeitete Lebensmittel

empfohlen. Eine gesunde und ausgewogene Ernährung ergibt sich daher aus der richtigen Kombination der Lebensmittel und dem optimalen Verhältnis der darin enthaltenen Nährstoffe.

Neben dem Geschmack legen Schweizer:innen bei ihrer Ernährung besonderen Wert auf den Nährstoffgehalt und den Preis. Der ZFV hat durch die Art der angebotenen Speisen, deren Preise und Portionsgrössen Einfluss auf eine ausgewogene Ernährung der Konsument:innen. Mit frischen, gesunden und abwechslungsreichen Menüs kann er dazu beitragen, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Gäste zu fördern. Eine gesunde Ernährung setzt zudem die Einhaltung der Lebensmittelsicherheit und die Deklaration von Allergenen voraus.

Unser Managementansatz und unsere Ziele

Ganzheitlicher Ansatz bei der Ausgewogenheit

Der ZFV verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz für gesunde Ernährung, der sowohl auf den Empfehlungen der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE)

¹⁷ Schäfer et al. (2023). European Food Trends Report. Gottlieb Duttweiler Institute. GDI-Studie Nr. 52. https://www.studium.ifp.uni-mainz.de/files/2020/12/APA7_Kurz-Manual.pdf

¹⁸ Schweizerische Gesellschaft für Ernährung SGE, Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen BLV. (2024). Merkblatt «Neue Schweizer Ernährungsempfehlungen» Deutsch (Langfassung). <https://www.sge-ssn.ch/ich-und-du/essen-und-trinken/ausgewogen/schweizer-lebensmittelpyramide/>

als auch auf den Prinzipien der Planetary Health Diet (PHD) basiert. Damit verbinden wir eine ausgewogene, nährstoffreiche Ernährung mit einer nachhaltigen, umweltbewussten Lebensmittelauswahl.

Für das Angebot von gesunden Mahlzeiten im Sinne der Ausgewogenheit setzt der ZFV in der Gemeinschaftsgastronomie das Menüleitsystem FOOD2050 (siehe [Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 26f.](#)) ein. Um die Ausgewogenheit der angebotenen Menüs sicherzustellen, orientiert sich FOOD2050 an den Empfehlungen des «optimalen Tellers» der SGE. Auf dieser Basis werden die einzelnen Nährwertkategorien jeder Rezeptur bewertet. Besonders ausgewogene Rezepturen werden mit einem Y-Symbol optisch gekennzeichnet.

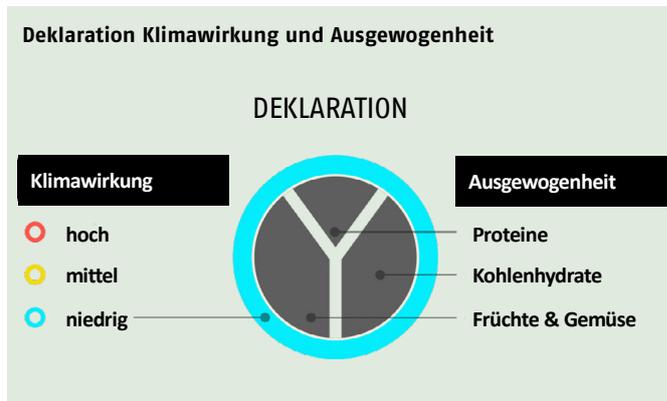
Die Berechnung der Rezepturen ist mit unserem Warenwirtschaftssystem verbunden und wird im Anschluss an die Rezepturerstellung ausgewiesen. So können die Küchenteams die Ausgewogenheit (wie auch die Klimabilanz) der jeweiligen Rezeptur einsehen und verbessern. Zudem entwickelt unser Food & Beverage-Team innovative Rezepte, die die Vorteile zweier Konzepte vereinen: eine ausgewogene Nährstoffversorgung gemäss den SGE-Empfehlungen sowie eine ressourcenschonende, pflanzenbetonte Ernährungsweise im Sinne der PHD.

«Für das Angebot von gesunden Mahlzeiten im Sinne der Ausgewogenheit setzt der ZFV in der Gemeinschaftsgastronomie das Menüleitsystem FOOD2050 ein.»

Die Anzeige von Nährwertinformationen auf den Menüplänen, sowohl vor Ort als auch digital, hilft den Gästen, informierte Entscheidungen zu treffen. Das laufende Monitoring und Reporting im betriebspezifischen FOOD2050-Dashboard erlaubt die Einbindung und Überwachung von Zielen sowie eine umfassende Auswertung zu den Konsumationen.

Einhaltung der Lebensmittelsicherheit und Deklarationspflichten

Die Einhaltung der Lebensmittelsicherheit ist Teil des integrierten Managementsystems des ZFV, womit die Sicherheit der eingesetzten Lebensmittel systematisch



ermittelt und dokumentiert wird. Mittels eines umfangreichen Hygiene- und Lebensmittelsicherheitskonzepts, das auf der Methodik «HACCP» (Hazard Analysis Critical Control Points) basiert, werden die gesetzlichen Anforderungen erfüllt und so die Gesundheit der Gäste sichergestellt. Das Konzept umfasst alle ZFV-Gastronomiebetriebe und Sorell Hotels sowie alle Prozesse von der Warenannahme über die Lagerung, Produktion und Reinigung bis hin zur Entsorgung. Durch jährliche interne Audits und amtliche Inspektionen wird die Einhaltung überprüft. Die erfassten Abweichungen je Betrieb werden dokumentiert und mit den Ergebnissen nachfolgender Audits überprüft. Ziel ist die Sicherstellung der Gesetzeskonformität und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse.

Allergene und Herkunftsdeklarationen sind im Warenwirtschaftssystem gemäss den gesetzlichen Vorgaben hinterlegt. Diese werden bei der Rezept- und Menüplanung automatisch berücksichtigt und den Gästen kommuniziert. Wo eine Deklaration im Menüplan nicht möglich ist, etwa bei Salatbuffets, wird schriftlich darauf hingewiesen, dass die Informationen bei den Mitarbeitenden eingeholt werden können.

Zielsetzungen

Wir haben uns folgende kurz- und mittelfristigen Ziele im Bereich der ausgewogenen Ernährung gesetzt: 2025 bieten alle unsere Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie wöchentlich mindestens eine ausgewogene Hauptmahlzeit und bis 2027 täglich mindestens eine ausgewogene Hauptmahlzeit nach FOOD2050-Bewertung an.

Entwicklungen im Berichtsjahr

Im Rahmen der Schulungen, die wir gemeinsam mit der EVEN GmbH/roots im Berichtsjahr durchgeführt haben (siehe [Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 28](#)), wurden die Verantwortlichen für die Menüplanung der ZFV-Betriebe auch in

Bezug auf eine ausgewogene Menügestaltung bei den pflanzenbasierten Menüs geschult. Dadurch entwickeln sie ihre Kompetenzen im Bereich der pflanzenbasierten, ausgewogenen Ernährung gemäss dem Ansatz der PHD und dem Konzept des «optimalen Tellers» der SGE stetig weiter.

Ausgewogenheit sowie weitere spezifische Aspekte zur Gesundheit

Gemeinsam mit der Berner Fachhochschule hat FOOD2050 die Parameter zur Ausgewogenheit des Angebots im Berichtsjahr weiterentwickelt und legt auch weiterhin den Fokus darauf. Die Parameter orientieren sich am Modell des optimalen Tellers der SGE. Der ZFV ist ergänzend daran, weitere Richtlinien im Umgang mit verschiedenen gesundheitsrelevanten Aspekten der Ernährung zu definieren, wie z. B. den Salz- und Zuckergehalt, die Art der verwendeten Öle und Fette, den Verarbeitungsgrad und die Zubereitungsart. Ein weiterer Fokus liegt auf dem Ausbau des Angebots an attraktiven vegetarischen und veganen Gerichten. Hierbei orientiert sich der ZFV an den Richtlinien der PHD, die sowohl die Gesundheit des Menschen als auch des Planeten berücksichtigt. Diese Entwicklungen reflektieren die kontinuierlichen Bestrebungen des ZFV, die Ernährungsstandards weiter zu optimieren und den Gästen eine ausgewogene und gesunde Auswahl zu bieten.

Verbesserungsmöglichkeiten wahrgenommen

Im Bereich der Lebensmittelsicherheit wurden im Berichtszeitraum 1'033 Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt, von denen 76% aus den internen Audits stammten, die in allen ZFV-Gastronomiebetrieben und Sorell Hotels durchgeführt wurden. Aufgrund kantonaler Inspektionen wurden weitere Massnahmen in den Bereichen Nachweisdokumentation, Reinigung und Infrastruktur ergriffen. Es wurden in der Folge Dokumentenvorlagen überarbeitet, sowie Schulungsunterlagen und -intervalle optimiert.

Des Weiteren gingen im Berichtsjahr folgende Beschwerden von Gästen ein: zehn Meldungen, die sich auf mögliche Lebensmittelvorfälle bezogen (Übelkeit und Magen-Darm-Beschwerden) sowie vier Vorfälle, bei denen fehlerhafte mündliche Auskünfte zu den in Gerichten enthaltenen Allergenen erteilt wurden. Es kam zu keinen schwerwiegenden Erkrankungen.

Im Jahr 2024 hat ein Lieferant zwei Produkte zurückgerufen. Alle betroffenen Betriebe wurden innerhalb kürzester Zeit informiert und angewiesen, die Produkte

zu vernichten. In einigen Fällen war eine Rücksendung jedoch nicht möglich, da die betroffenen Produkte bereits verarbeitet und konsumiert worden waren.

Ausblick

Um die ausgewogene Zubereitung pflanzenbasierter Menüs in unseren Küchenteams weiter zu fördern, setzen wir auch im Jahr 2025 die Schulungen mit der EVEN GmbH/roots fort. Damit stellen wir sicher, dass in jedem Betrieb mindestens eine Person ausgebildet ist.

Im Bereich der Lebensmittelsicherheit ist eine wesentliche Neuerung der Wechsel des Dienstleisters für interne Audits, wodurch auch die Auditverfahren grundlegend verändert werden: Die bisher getrennt geführten internen Audits für Lebensmittelsicherheit, Arbeitssicherheit und Umwelt werden per 2025 zusammen und ohne vorgängige Ankündigung durchgeführt. Dadurch erhalten die Audits einen ganzheitlicheren Ansatz, der alle Themenbereiche gleichermaßen berücksichtigt.



Pflanzenbasierte Ernährung wird auch in Zukunft gefördert, unter anderem durch weiterführende Schulungen mit der EVEN GmbH/roots.

Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion

Begründung der Wesentlichkeit

Unsere Vision bringt die ursprüngliche Idee unserer Gründerinnen in die Gegenwart. Gleichstellung und der weiterführende Gedanke der Chancengerechtigkeit sind dabei zentrale Anliegen des ZFV. Chancengerechtigkeit basiert auf einer Unternehmenskultur, die allen Mitarbeitenden ermöglicht, ihr Potenzial voll auszuschöpfen – unabhängig von ihrem Bildungsstand oder ihrem kulturellen und sozialen Hintergrund. Individuell angepasste Aus- und Weiterbildungsangebote sowie gezielte Talent- und Nachwuchsförderung leisten hierzu einen wichtigen Beitrag. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die eine inklusive Unternehmenskultur leben, produktiver und innovativer sind.¹⁹

Unser Managementansatz und unsere Ziele

Chancengerechtigkeit, unabhängig von ethnischer Herkunft, Alter, Geschlechteridentität, sexueller Orientierung, Religion, Familienstand oder körperlicher Beeinträchtigungen ist im [ZFV-Verhaltenskodex](#) verankert. Ebenso werden im Verhaltenskodex die Grundsätze der Nichtdiskriminierung festgelegt. Diskriminierungen jeglicher Art sowie Belästigungen jeglicher Form oder unangemessenes Verhalten werden nicht toleriert. Der Verhaltenskodex wurde im Berichtsjahr aktualisiert und ist für alle Mitarbeitenden des ZFV bindend, unabhängig von ihrer jeweiligen Funktion, ihrem Geschäftsbereich oder Standort. Die Mitarbeitenden aller Führungsstufen nehmen eine Vorbildfunktion wahr.

Zukunfts- und Arbeitsmarktfähigkeit erhalten

Die Personalentwicklung zielt darauf ab, dass Mitarbeitende aller Stufen auf die Anforderungen der Zukunft vorbereitet sind und ihre Arbeitsmarktfähigkeit erhalten können. Persönliche Vorstellungen der Mitarbeitenden zur eigenen Entwicklung und zu möglichen Einsatzbereichen stehen im Vordergrund. Die Verantwortung für die Entwicklung liegt bei den Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten und wird durch die Abteilung Menschen & Kultur unterstützt. Die Mitarbeitenden werden an ihrem Arbeitsplatz gefördert und weiterentwickelt. Zudem gibt es ein internes Kursprogramm, externe Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und den Entwicklungsdialog.

Aufgabe für alle Mitarbeitenden: Erreichung der Unternehmensziele

Mit dem Zielsetzungssystem «Objectives and Key Results» (OKR) ([siehe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende, S. 14f.](#)) binden wir unsere Mitarbeitenden aktiv in die Erreichung der Unternehmensziele ein. Aktuell sind alle Mitarbeitenden am Hauptsitz, die Betriebsleitungen sowie die General Manager direkt in den Prozess involviert. Wir ermutigen diese Mitarbeitenden gemeinsam mit ihren Teams, innovative Lösungsansätze zu entwickeln und so zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Dadurch fördern wir nicht nur die persönliche Weiterentwicklung, sondern auch ein gemeinsames Verständnis und eine starke Identifikation mit unseren Zielen. Zudem ist die variable Lohnkomponente an den Grad der Zielerreichung gekoppelt, sodass alle Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg partizipieren, was die Motivation zusätzlich steigert.

Entwicklungen im Berichtsjahr

Vielfalt als Erfolgsfaktor

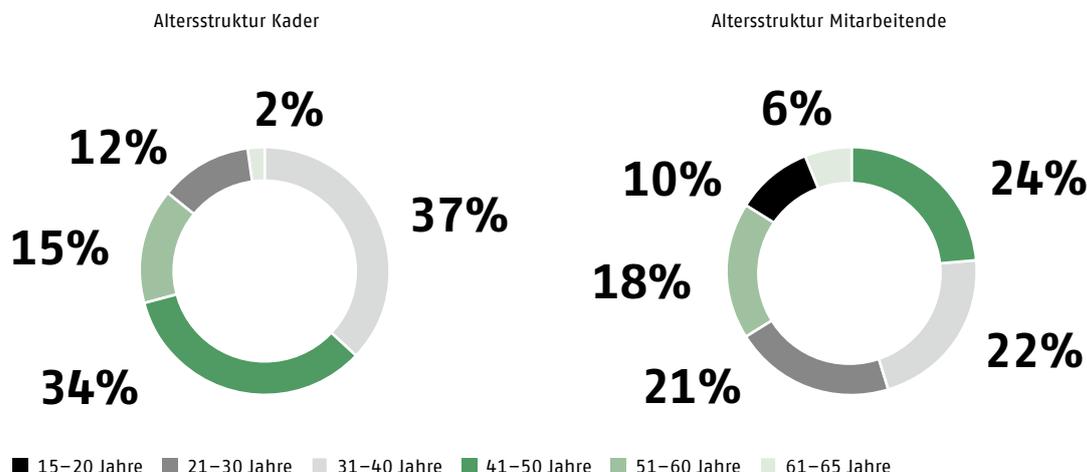
Die kulturelle Vielfalt ist eine unserer grossen Stärken. Dabei legen wir grössten Wert auf eine Arbeitsatmosphäre, in der sich alle willkommen fühlen und die von gegenseitigem Vertrauen und Respekt geprägt ist. Der ZFV (inkl. KIMI Krippen AG und Tacadis AG) beschäftigte Ende Berichtsjahr 2'971 Mitarbeitende aus 87 Nationen. Die Belegschaft des ZFV weist eine sehr ausgewogene Altersstruktur auf, sowohl über alle Mitarbeitenden hinweg als auch in Kaderpositionen.



Die Gleichstellung und der weiterführende Gedanke der Chancengerechtigkeit sind zentrale Anliegen des ZFV.

¹⁹ McKinsey (2020). Diversity wins: How inclusion matters

Altersstruktur der Mitarbeitenden und des Kaders¹



¹ Der Kader umfasst Mitarbeitende der Konzernleitung, des Managements sowie der Betriebsleitung

Im Vergleich zu 2023 hat die Anzahl der Mitarbeitenden im Alter zwischen 15 und 20 Jahren um 3% zugenommen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass insbesondere in der Eventgastronomie viele Aushilfsstellen für Jugendliche und junge Erwachsene angeboten werden können. Die Anzahl der Mitarbeitenden im Alter zwischen 51 und 60 Jahren hat sich im Vergleich zu 2023 um 2% reduziert. Die anderen Altersgruppen sind auf demselben Stand geblieben wie im Vorjahr.

Bei den Kadermitarbeitenden gab es im Jahr 2024 im Gegensatz zu 2023 eine Person zwischen 15 und 20 Jahren im Kaderteam. Auch zeigt sich, dass unsere Mitarbeitenden in Kaderfunktionen grösstenteils im

Alter zwischen 31 und 40 Jahren (+3% ggü. Vorjahr) und zwischen 41 und 50 Jahren (+2% ggü. Vorjahr) sind. Dagegen hat die Gruppe der 21- bis 30-jährigen Mitarbeitenden in Kaderfunktionen um 3% abgenommen.

Förderung von Chancengerechtigkeit

Der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft beträgt beim ZFV (inkl. KIMI Krippen AG und Tacadis AG) im Berichtsjahr 62% (Vorjahr: 62%). Im Kontrollorgan (VR) sind 4 von 6 Mitgliedern (67%) weiblich. Der hohe Frauenanteil entspricht unseren Ambitionen für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Rekrutierung und Entwicklung unserer Mitarbeitenden und im Verwaltungsrat.

Diversität in den Kontrollorganen und unter Angestellten

	Kontrollorgane	in %	Angestellte	in %
Total	6	100%	2'971	100%
Verwaltungsrat	6	100%		
Konzernleitung			7	100%
Management			283	100%
Betriebsleitungen			164	100%
weitere Mitarbeitende			2'517	100%
davon weiblich	4	67%	1'846	62%
Verwaltungsrat	4	67%		
Konzernleitung			3	43%
Management			104	37%
Betriebsleitungen			76	46%
weitere Mitarbeitende			1'663	66%
davon männlich	2	33%	1'125	38%
Verwaltungsrat	2	33%		
Konzernleitung			4	57%
Management			179	63%
Betriebsleitungen			88	54%
weitere Mitarbeitende			854	34%

Anzahl Mitarbeitende nach Kategorien

	Weiblich	Männlich	Total
Anzahl Angestellte	1'846	1'125	2'971
in %	62%	38%	100%
Unbefristete Angestellte	1'390	923	2'313
in % Anzahl Angestellte	75%	82%	78%
Befristete Angestellte	455	203	658
in % Anzahl Angestellte	25%	18%	22%
Vollzeitbeschäftigte Angestellte	675	655	1'330
in % Anzahl Angestellte	37%	58%	45%
Teilzeitbeschäftigte Angestellte	696	206	902
in % Anzahl Angestellte	38%	18%	30%
Aushilfen	475	264	739
in % Anzahl Angestellte	26%	23%	25%

Angestellte nach Region

	Deutschschweiz	Romandie	Tessin	Total
Anzahl Angestellte	2'884	80	7	2'971
in %	97%	3%	0%	100%
Unbefristete Angestellte	2'230	77	6	2'313
in % Anzahl Angestellte	77%	96%	86%	78%
Befristete Angestellte	654	3	1	658
in % Anzahl Angestellte	23%	4%	14%	22%
Vollzeitbeschäftigte Angestellte	1'289	40	1	1'330
in % Anzahl Angestellte	45%	50%	14%	45%
Teilzeitbeschäftigte Angestellte	861	37	4	902
in % Anzahl Angestellte	30%	46%	57%	30%
Aushilfen	734	3	2	739
in % Anzahl Angestellte	25%	4%	29%	25%

Der Anteil an Teilzeitmitarbeitenden und Aushilfen nahm im Berichtsjahr um 4 Prozentpunkte zu und liegt bei 51%, was unsere Bemühungen um Flexibilität und Einklang zwischen Beruf und Familie unterstreicht. Bei den Frauen (1'846 Personen) arbeiteten 63% (Vorjahr: 58%) in Teilzeit (Arbeitnehmende mit nicht garantierten Arbeitszeiten und teilzeitbeschäftigte Angestellte), bei den Männern (1'125 Personen) waren es im Berichtsjahr 42% (Vorjahr: 39%).

Mit rund 236 Lernenden und 32 Praktikant:innen (Vorjahr: 228 Lernende und 44 Praktikant:innen) zählen wir im gastronomischen Umfeld zu den grössten Ausbildungsbetrieben. Wir bieten 9 (Vorjahr: 10) Lehrberufe an. 58% (Vorjahr: 66%) der 12 Lehrabgänger:innen im Jahr 2024 beschäftigt der ZFV (ohne KIMI Krippen AG) nach Abschluss ihrer Ausbildung weiter.

Lohnleichheit als Basis

Unsere Verpflichtung zur Lohnleichheit erstreckt sich nicht nur auf die direkte Entlohnung, sondern auch auf zusätzliche Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklungschancen. Die Vergütung wird an Leistung und Qualifikation gekoppelt, um eine gerechte Entlohnung für persönliches Engage-

ment zu gewährleisten. Die geschlechtergerechte Entlohnung wird durch eine Überprüfung der Lohndaten mit LOGIB, einem Instrument zur Lohnleichheitsanalyse des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau, gewährleistet. Im Rahmen dieser Überprüfung im Jahr 2021 wurde festgestellt, dass zwischen Frauen und Männern keine statistisch gesicherte unerklärte Lohndifferenz besteht.

Integration von Menschen mit Beeinträchtigung

Im Berichtsjahr wurde im Hinblick auf die Integration von Mitarbeitenden mit Beeinträchtigungen die Zusammenarbeit mit bestehenden und neuen Partnerorganisationen wie z. B. der Beratungsstelle für Schwerhörige und Gehörlose in der Deutschschweiz oder der Fondation Mode d'emploi in der Westschweiz, Arbeitgebenden und zuweisenden Stellen wie z. B. der regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) oder den Gemeinden gefördert und ausgebaut. Mit den Partnerorganisationen wurden Arbeitsversuche mit erfolgreichen Übernahmen oder Integrationen im ersten Arbeitsmarkt – bisher vor allem im Segment Gastronomie – durchgeführt. Weiter wurden ein interner Prozess sowie Dokumente erarbeitet, die den Betrieben Hilfestellungen bei der Integration von Menschen mit Beeinträchtigung geben.

Stand der Zielerreichung

Im Berichtsjahr wurden die Entwicklungsdialoge weitergeführt: 87% aller Kadermitarbeitenden haben mindestens einen Entwicklungsdialog und 66% der Kadermitarbeitenden zwei Entwicklungsdialoge abgeschlossen. Die Entwicklungsdialoge werden im laufenden Jahr auf alle Mitarbeitenden ausgeweitet.

Ausblick

Für 2025 ist eine erneute Lohngleichheitsanalyse (LOGIB) geplant. Zudem werden die Entwicklungsdialoge weitergeführt und auf alle Mitarbeitenden ausgeweitet. Ziel bis Ende 2025 ist es, dass 80% aller Mitarbeitenden einen sowie 80% aller Kadermitarbeitenden zwei stufengerechte Entwicklungsdialoge mit entsprechenden individuellen und chancengerechten Entwicklungsmaßnahmen abgeschlossen haben.

Die im Berichtsjahr erarbeiteten Prozesse und Dokumente für die Integration von Menschen mit Beeinträchtigung werden intern zur Verfügung gestellt und unternehmensweit bekannt gemacht. Die Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen wird intensiviert, indem Integrationen in den ersten Arbeitsmarkt in weiteren Arbeitsbereichen (ZFV-Hauptsitz sowie Sorell) ausgeweitet werden. Weiter soll das bereits aufgebaute Reporting ausgearbeitet und daraus abgeleitete Massnahmen für die Ausweitung der Integrationen genutzt werden.



Entwicklungsdialoge mit Mitarbeitenden wurden im Berichtsjahr weitergeführt und werden im laufenden Jahr zusätzlich ausgebaut.

Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette

Begründung der Wesentlichkeit

Als Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und im Einklang mit seinem Unternehmenszweck, setzt sich der ZFV in der gesamten Wertschöpfungskette für eine positive Wirkung auf die soziale und ökologische Umwelt ein. Namentlich beim Einkauf von Lebensmitteln haben wir neben den Wirkungen auf die Umwelt auch eine bedeutende soziale Verantwortung in unserer Lieferkette. Unsere Stakeholder schätzen dieses Thema für den ZFV als wichtigstes soziales Nachhaltigkeitsthema ein. Diese hohe gesellschaftliche Relevanz spiegelt sich auch in den gesetzlichen Entwicklungen der letzten Jahre wider.

Unser Managementansatz und unsere Ziele

Das Thema der sozialen Verantwortung in der Lieferkette umfasst verschiedene Aspekte, wie z. B. die Einhaltung von Gesetzen, die Achtung der Menschenrechte oder faire Arbeitspraktiken. Damit wird es zu einem zentralen Compliance-Thema. Das Compliance Management System des ZFV legt die Basis für eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur und stellt die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen in diesem Bereich sicher ([siehe Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 54](#)). Darüber hinaus hat sich der ZFV das Ziel gesetzt, mittels verschiedener Parameter die Nachhaltigkeit in seiner Lieferkette für die Gastronomie und Hotellerie zu erhöhen.

An folgenden Stellen wird konkret angesetzt und die Zielerreichung gemessen:

1. Erhöhung des Anteils von Lebensmitteln aus ökologischer, sozialer und ethischer Produktion im Einkauf, gemessen am eingekauften Warenwert. Dabei werden verschiedene Produktionsanforderungen/Nachhaltigkeitslabel wie Bio Suisse, IP-Suisse, EU-Bio, BTS, RAUS, MSC, ASC, Fairtrade Max Havelaar und die Rainforest Alliance berücksichtigt. **Ziel:** Bis 2027 soll der Anteil an Lebensmitteln aus ökologischer, sozialer oder ethischer Produktion in unserem Einkauf auf mindestens 33% (Messgrösse Einkauf Warenwert) erhöht werden.
2. Erhöhung der Transparenz und der Verantwortung in der Lieferkette, gemessen am prozentualen Anteil des Warenwerts von Lieferant:innen mit einem Nachhaltigkeitsnachweis/-zertifikat wie ISO 14001,

ISO 45001, ISO 26000 oder BCorp, mit validierten SBTi-Zielen.

Ziel: Bis 2027 beziehen wir 66% unserer Waren (gemessen am Einkaufswert) von Lieferant:innen, welche die geforderten Nachhaltigkeitsnachweise vorweisen können.

Entwicklungen im Berichtsjahr

Es wurde ein intensiver Dialog mit unseren Lieferant:innen geführt, um die Bereitstellung von Labels sowie die Auswertung über interne Systeme zu ermöglichen. 2024 wurde eine systematische Bewertung mit den 24 strategisch wichtigsten Lieferant:innen durchgeführt.

Die Analyse der Einkaufsstatistiken und Lieferant:innen-Bewertung aus dem Berichtsjahr ergab folgende Ergebnisse:

- Anteil nachhaltig zertifizierter Lebensmittel, gemessen am Warenwert: 8.04%
- Anteil eingekaufte Waren von Lieferant:innen mit Nachhaltigkeitsnachweis(en)/-zertifikat(en), gemessen am Einkaufswert: 30%

Der Anteil nachhaltig zertifizierter Lebensmittel fällt mit 8.04% deutlich tiefer aus als angenommen. Das könnte unter anderem daran liegen, dass aktuell nicht alle vom ZFV vorgegebenen oder gewünschten Informationen von den Lieferant:innen bereitgestellt werden können.



Jahresgespräche mit Lieferant:innen für die Verbesserung der Zusammenarbeit prägen beide Seiten positiv.

Für die Auswertung der Nachhaltigkeitsnachweise und/oder Zertifikate hat der ZFV die 24 strategisch wichtigsten sowie sechs weitere Lieferant:innen analysiert. Diese Lieferant:innen decken rund 80% des eingekauften Warenwerts ab. Neben der Erhebung der vorhandenen Nachhaltigkeitsnachweise wurde in Jahresgesprächen Verbesserungen für die Zusammenarbeit sowie über gemeinsame Nachhaltigkeitsbestrebungen diskutiert.

Ausblick

Der Hauptfokus für das kommende Berichtsjahr liegt auf der Verbesserung der Datenbasis und auf dem weiteren Ausbau des Compliance Management System.

Weitere Nachhaltigkeits-themen

Biodiversität

Biodiversität ist eine zentrale Grundlage für intakte Ökosysteme. Sie ist von existenzieller Bedeutung, insbesondere wenn es um die Ernährungssicherheit geht. Hauptursache für den weltweiten Verlust an biologischer Vielfalt sind Veränderungen in der Land- und Meeresnutzung, wobei die Ausweitung landwirtschaftlicher Nutzflächen die am weitesten verbreitete Form der Landnutzungsänderung darstellt.²⁰ Globale Ernährungssysteme sind somit ein wesentlicher Treiber des Rückgangs der Biodiversität an Land sowie in Flüssen und Seen.

Diese Entwicklungen wirken sich stark auf die Geschäftstätigkeit des ZFV aus, da sie die Ressourcenverfügbarkeit unmittelbar beeinflussen. Ein Rückgang der Artenvielfalt gefährdet die globale Lebensmittelproduktion und wirkt sich auf die Verfügbarkeit, die Qualität und die Preise von Lebensmitteln aus. Der ZFV kann durch gezielte Massnahmen in der Gastronomie und im Umgang mit den eigenen Liegenschaften einen aktiven Beitrag zum Erhalt von Ökosystemen leisten. Dazu zählen die bewusste Gestaltung des Angebots, nachhaltige Einkaufspraktiken, eine transparente Kommunikation sowie ökologische Initiativen im Umgang mit den eigenen Liegenschaften. Im Berichtsjahr wurden insbesondere Massnahmen zur Reduktion

²⁰ IPBES (2019). Zusammenfassung für politische Entscheidungsträger des globalen IPBES-Assessments der biologischen Vielfalt und Ökosystemleistungen. <https://www.de-ipbes.de/de/Globales-IPBES-Assessment-Deutschsprachige-Zusammenfassung-fur-politische-2122.html>



Im Berichtsjahr wurden insbesondere Massnahmen zur Reduktion von Food Waste sowie zur Förderung einer pflanzenbasierten Küche umgesetzt.

von Food Waste ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, S. 30f.](#)) sowie zur Förderung einer pflanzenbasierten Küche ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 28](#)) umgesetzt: Weniger Lebensmittelabfälle bedeuten weniger Druck auf natürliche Ressourcen und Ökosysteme durch die Landwirtschaft. Eine pflanzenbasierte Ernährung reduziert zudem den Flächenverbrauch erheblich, da für die Tierhaltung grosse Mengen an Futtermitteln angebaut werden müssen. Dafür werden oft Wälder und andere natürliche Lebensräume in Ackerflächen umgewandelt, was zum Verlust von Biodiversität führt.

Im Berichtsjahr wurde die Impactanalyse des ZFV fortgesetzt, um die massgeblichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Biodiversität zu identifizieren. Das Vorgehen wurde basierend auf dem LEAP-Ansatz (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) der Task Force on Nature-Related Financial Disclosures (TNFD) durchgeführt. Damit werden die wichtigsten Triebkräfte für den Verlust der Biodiversität im Zusammenhang mit der Produktion von Lebensmitteln identifiziert. Die Auswirkungen der Standorte der eigenen Liegenschaften auf die Biodiversität wurden im Berichtszeitraum noch nicht weiter untersucht.

Zur Unterstützung der Impactanalyse wurde die SBTN-Liste (Science Based Targets Network) der High-Impact-Commodities sowie die Liste relevanter Produkte der EU-Verordnung für entwaldungsfreie Produkte (EUDR) herangezogen. Gemäss EUDR gelten Rindfleisch, Kakao, Kaffee, Palmöl, Sojabohnen, Holz und Kautschuk als kritische Produkte, die im Hinblick auf eine entwaldungsfreie Lieferkette vertiefter analysiert werden müssen. Aufgrund des Kerngeschäfts in der Verpflegung sowie dem hohen Einkaufsvolumen und den erheblichen Ausgaben im Lebensmittelbereich legt der ZFV seinen Analyseschwerpunkt auf Rind- und Kalbfleisch, Milchprodukte, Kakao, Schokolade, Kaffee, Palmöl, Sojabohnen und Tofu. Die Auswirkungen des Einkaufs von Holz und Kautschuk auf die Biodiversität werden zu einem späteren Zeitpunkt bewertet. Insgesamt entfielen im Jahr 2023²¹ etwa 14% des Einkaufsvolumens des ZFV, gemessen in Tonnen, auf diese Produktgruppen. Sie stehen jedoch nicht nur in Verbindung mit Entwaldung, sondern sind auch häufig mit weiteren wesentlichen Belastungen verbunden. Dazu zählen laut SBTN Land- und Wassernutzung, Klimawandel,

²¹ Die vorliegenden Zahlen stammen aus dem Jahr 2023. Aktuelle Zahlen für das Berichtsjahr sind derzeit noch nicht verfügbar.

Boden- und Wasserverschmutzung sowie sonstige Ressourcennutzung.

Ausblick

Die identifizierten Produktgruppen werden im Jahr 2025 einer detaillierten Analyse unterzogen, um ihre Auswirkungen auf die Biodiversität sowie die klimarelevanten FLAG-Emissionen systematisch zu bewerten. Auf Grundlage dieser Ergebnisse werden dann für diese Produktgruppen spezifische Ziele definiert und Massnahmen entwickelt.

Tierwohl

In der Schweiz ist der Tierschutz gesetzlich vorgeschrieben und stellt einen Mindeststandard für die Haltung und den Umgang mit Tieren dar. Der ZFV trägt durch seine Tätigkeit in der Gastronomie und das Angebot tierischer Produkte eine ethische Mitverantwortung für die Förderung einer artgerechten Tierhaltung in der Lieferkette. Durch die sorgfältige Auswahl der Lieferant:innen und der Produkte kann der ZFV aktiv zur Förderung des Tierwohls beitragen. Dies umfasst die Berücksichtigung staatlicher Tierwohlförderprogramme wie «Besonders tierfreundliche Stallhaltungssysteme» (BTS), «Regelmässiger Auslauf im Freien» (RAUS) oder anerkannte Labels wie BIOSUISSE, IP-SUISSE etc., die auf eine artgerechte Tierhaltung hinweisen. Zertifizierungen, die das Tierwohl fördern, tragen ebenfalls häufig zum Schutz der Biodiversität bei, da sie nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken unterstützen ([siehe Nachhaltigkeit, Weitere Nachhaltigkeitsthemen, Biodiversität, S. 39ff.](#)).

Die Analyse der Warengruppen tierischer Produkte durch den Schweizer Tierschutz (STS) wurde im Berichtsjahr 2024 nicht fortgesetzt. Der Fokus wurde im Berichtsjahr auf die Angleichung der Tierwohlstandards über das gesamte Fleischsortiment gelegt. Im Rahmen der neuen Warengruppenstrategie wurden ökologische und soziale Anforderungen an die Lieferant:innen und Produkte definiert. Die Lieferant:innen wurden anhand von Kriterien bewertet, die Ziele und Massnahmen zur Förderung des Klimaschutzes und der Biodiversität sowie zur Reduzierung negativer sozialer Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette umfassen. Für die Produkthanforderungen wurde eine maximale Abdeckung mit IP-SUISSE-Produkten berücksichtigt. IP-SUISSE garantiert, dass die Tiere gemäss den BTS- oder RAUS-Vorgaben gehalten werden. IP-SUISSE-zertifiziertes Rind-, Kalb- und Schweinefleisch erhält vom STS die Bewertung «OK», die zweithöchste Einstufung. Zudem fördert IP-SUISSE Massnahmen zur



Seit dem 1. Oktober 2024 ist die neue Sortimentsstrategie für die Warengruppe Fleisch (ohne Poulet) im gesamten Unternehmen gültig.

Senkung der THG-Emissionen auf den IP-SUISSE-Labelbetrieben.

Seit dem 1. Oktober 2024 ist die neue Sortimentsstrategie für die Warengruppe Fleisch (ohne Poulet) für das gesamte Unternehmen gültig. Dabei werden, wenn immer möglich, IP-SUISSE-Produkte über die zentrale Bestellplattform bereitgestellt.

Pouletfleisch wird seit dem 1. Januar 2024 zu 100% aus BTS-Produktion eingekauft. Im Berichtsjahr 2024 wurden erstmals auch Bio-Bruderhahn-Produkte in das Sortiment aufgenommen. Als Bruderhähne werden männliche Küken bezeichnet, die im Rahmen einer ethischen Eierproduktion mit aufgezogen werden.

Ausblick

Ziel ist es, in enger Zusammenarbeit mit den Lieferant:innen den Anteil an Fleischprodukten aus tierfreundlicher Haltung bis Ende 2025 zu steigern und das Tierwohlsortiment mit IP-SUISSE-Produkten (ohne Poulet) weiter auszubauen. Bis Ende 2025 streben die Sorell Hotels beispielsweise an, den Anteil an IP-SUISSE-Produkten beim eingekauften Fleisch (ohne Poulet) auf 80% zu erhöhen.

Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden

Aufgrund einer überdurchschnittlichen Quote von krankheits- und unfallbedingten Absenzen im Gastgewerbe²² erfordert das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz besondere Aufmerksamkeit. Risiken sind beispielsweise physischer und mentaler Stress, körperliche Belastung durch langes Stehen, unregelmässige Arbeitszeiten oder das Heben schwerer Lasten. Aber auch der Umgang mit Geräten in den Küchen und biologische Gefahren stellen Risiken dar. Als Unternehmen in einer Branche mit hoher Fluktuation und Fachkräftemangel ist der ZFV bestrebt, seinen Mitarbeitenden eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung zu bieten und damit die Grundlage für gesunde, zufriedene und leistungsfähige Arbeitnehmer:innen zu schaffen.

Das Thema Arbeitssicherheit ist Teil des integrierten Managementsystems des ZFV. So lassen sich gesetzliche Vorgaben einhalten und Sicherheitsrelevanzen in den Prozessen für die Mitarbeitenden berücksichtigen. In internen Audits sowie amtlichen ASA-Systemkontrollen wird die Einhaltung geprüft und Massnahmen geplant. Die Wirksamkeitsprüfung erfolgt im nächsten Auditzyklus. Das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist bei der Abteilung Menschen und Kultur verortet. Für beide Themen liegen die ZFV-Betriebe aus der Gastronomie und Hotellerie im Konsolidierungskreis, während der Handlungsrahmen durch gesetzliche Vorgaben und den Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes, L-GAV, abgesteckt wird.

Im Berichtsjahr wurden die allgemeinen Betriebsgefahren spezifisch auf die Gefährdung von Schwangeren überprüft und die Prozesse zum grösseren Schutz angepasst.

Im Berichtszeitraum gab es bei 5% der Mitarbeitenden eine Betriebsunfallmeldung, wovon 50% der gemeldeten Fälle keine Ausfalltage nach sich zogen. Lediglich bei 0.3% der Unfälle kam es zu längeren Abwesenheiten von über 50 Tagen. Wo notwendig, wurden entsprechende Massnahmen ergriffen.

Das 2023 eingesetzte BGM wird kontinuierlich ausgebaut. Im Berichtsjahr wurden erste Massnahmen umgesetzt: In drei Pilotbetrieben wurden die physischen und psychosozialen Belastungen der verschiedenen

Tätigkeiten analysiert, ein Bericht dazu verfasst sowie Massnahmen definiert, die sich zurzeit in Umsetzung befinden. Im Bereich Büroergonomie wurden vier Schulungen inklusive individuellen Beratungen an den Arbeitsplätzen durchgeführt. Die Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung wie Resilienz-Kurse oder das Angebot von sportlichen Aktivitäten wurden von den Mitarbeitenden sehr geschätzt.

Im Bereich des Absenzenmanagements wurde 2024 die Software «Carema» für die systembasierte Bearbeitung und Verwaltung von Absenzen implementiert. Carema unterstützt den ZFV dabei, die Ursachen für Abwesenheiten zu verstehen und, wo möglich, gezielt Massnahmen zu ergreifen, um diese zu reduzieren. Indem die Ursachen erkannt und behoben werden, kann die Produktivität und das Engagement der Mitarbeitenden verbessert werden. Es hilft zudem dabei, die steigenden Kosten im Gesundheitssystem einzudämmen. Zudem soll in Kombination mit dem BGM eine Verbesserung der Mitarbeitendengesundheit erreicht werden, indem gesundheitliche Probleme frühzeitig erkannt und entsprechende Massnahmen ergriffen werden können. Das systematische Absenzenmanagement trägt so insgesamt dazu bei, die betriebliche Effizienz zu verbessern, die Kosten zu reduzieren, die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern sowie rechtliche Anforderungen einzuhalten.

Im Berichtszeitraum fanden drei Gesprächsführungskurse und elf Systemschulungen als Einführung in das neue Absenzenmanagement mit Carema statt. Diese Schulungen wurden von total 130 Personen besucht. Insgesamt wurden 2024 336 Rückkehrgespräche geführt und, wo angezeigt, Lösungen für die Mitarbeitenden gefunden.



2024 schenkte der ZFV dem Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz besondere Aufmerksamkeit. Der ZFV ist bestrebt, eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen.

²² Quelle: Quote der gesundheitsbedingten Absenzen (Krankheit oder Unfall) der Vollzeitarbeitnehmenden nach Wirtschaftsabschnitt – 2022 | Diagramm | Bundesamt für Statistik ([admin.ch](https://www.admin.ch))

Ausblick

Bei den internen Audits, unter anderem zum Thema Arbeitssicherheit, wird der ZFV im ersten Quartal 2025 den Wechsel zu einem neuen Dienstleister vollziehen ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 3: Gesunde Ernährung, S. 34](#)). Dies wird eine konzeptionelle Veränderung im gesamten Auditverfahren hin zu einem ganzheitlicheren Ansatz mit sich bringen.

Im Bereich BGM steht im zweiten Quartal 2025 dessen Weiterentwicklung im Fokus. Zudem ist die Durchführung diverser Schulungen zu psychosozialen Risiken und zur Ergonomie am Büroarbeitsplatz geplant. Für die Unfallprävention und das Stressmanagement in den Betrieben stehen Kurzschulungen zur Verfügung. Weitere Schwerpunkte liegen in der Sensibilisierung zum Thema Betriebliche Gesundheit und auf Präventionsmassnahmen bereits bei der Planung von neuen Betrieben, Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen. Auch zum Absenzen- und Casemanagement werden Schulungen zur Führung von Rückkehrgesprächen angeboten. Die Erfahrungen daraus werden wiederum in die Weiterentwicklung der BGM-Strategie einfließen.

Über diesen Bericht

Berichtsstandards

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2024 ist erstmals in Bezugnahme auf GRI-Standards 2021 verfasst worden ([siehe GRI-Index, S. 44f.](#)).

Zeitraum der Berichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung des ZFV erscheint jährlich. Alle Angaben beziehen sich, soweit nichts anderes vermerkt ist, auf das Kalenderjahr 2024 (1. Januar 2024 bis 31. Dezember 2024) oder auf den Stichtag 31. Dezember 2024.

In Abweichung zum allgemein geltenden Zeitraum umfasst das Treibhausgasinventar die THG-Emissionen, die im Jahr 2023 durch die Geschäftsaktivitäten des ZFV verursacht wurden.

Der Nachhaltigkeitsbericht 2024 ist Teil der ZFV-Geschäftsberichterstattung 2024, die gesamthaft am 11. April 2025 in deutscher Sprache erscheint.

Systemgrenze

Der Konsolidierungskreis der meisten Informationen im Bereich Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, die Hotel Seefeld AG und

die Hotel Speer AG, nicht aber auf die KIMI Krippen AG, die Tacadis AG, die Kleiner Jung AG oder Minderheitsbeteiligungen. Die Mayari AG hat als nicht-operative Beteiligungsgesellschaft ohne Mitarbeitende keinen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsthemen. Abweichungen sind entsprechend vermerkt.

Der Nachhaltigkeitsbericht wurde sodann unter Berücksichtigung von fünf wesentlichen Themen und der Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen erstellt.

Richtig- und Neudarstellungen

Gegenüber der Nachhaltigkeitsberichterstattung 2023, die keinen Standard berücksichtigte, wurden die wesentlichen Themen nochmals geprüft, was zu Veränderungen im Berichtsumfang geführt hat ([siehe Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Fünf wesentliche Themen, S. 22](#)).

Die THG-Emissionen für 2022 wurden im aktuellen Bericht aufgrund einer Korrektur bei den Kilogramm Lebensmitteln im Scope 3 von 53'685 Tonnen CO₂e auf 53'493 Tonnen CO₂e angepasst ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 28](#)).

Im Nachhaltigkeitsbericht 2023 stimmte die angegebene Einheit für die Intensität der gesamten betrieblichen THG-Emissionen nicht. Die Zahlen wurden in Tonnen CO₂e pro Mio. CHF Umsatz ausgewiesen ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 28](#)).

Die Zahl der Lernenden wurde im Nachhaltigkeitsbericht 2023 ohne die Lernenden der KIMI Krippen AG ausgewiesen. Da wir neu die Mitarbeitendenzahlen insgesamt inkl. KIMI Krippen AG zeigen, haben wir diese Vorjahreszahl entsprechend angepasst ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 37](#)).

Externe Prüfung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung des ZFV wurde keiner externen Prüfung unterzogen. Die konsolidierte Jahresrechnung wurde durch die externe Revisionsstelle Ernst & Young geprüft ([siehe Geschäftsbericht 2024, Bericht der Revisionsstelle, S. 68ff.](#)).

Ansprechpartner:in bei Fragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Olga Steiger, Leiterin Nachhaltigkeit
Telefon +41 44 388 35 35, osteiger@zfv.ch

GRI-Index

Anwendungserklärung	Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) haben die in diesem GRI-Index genannten Informationen für den Zeitraum Januar 2024 bis Dezember 2024 unter Bezugnahme auf die GRI-Standards berichtet.	
Verwendeter GRI	GRI 1: Grundlagen 2021	
GRI-Standard	Angabe	Ort
Allgemeine Angaben		
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-1 Organisationsprofil	GB 2024, S. 2 (Boilerplate) ; Corporate Governance, Genossenschafts- und Kapitalstruktur, S. 47 ; Jahresrechnung, Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, 1.3., S. 59
	2-2 Entitäten, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation berücksichtigt werden	GB 2024, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 43
	2-3 Berichtszeitraum, Berichtshäufigkeit und Kontaktstelle	GB 2024, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 43
	2-4 Richtigstellung oder Neudarstellung von Informationen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 43
	2-5 Externe Prüfung	GB 2024, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 43
	2-7 Angestellte	GB 2024, Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende S. 13 ; Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 35ff.
	2-8 Mitarbeitende, die keine Angestellten sind	GB 2024, Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende, S. 13
	2-11 Vorsitzende:r des höchsten Kontrollorgans	GB 2024, Corporate Governance, Mitglieder des Verwaltungsrats, S. 48ff.
	2-13 Delegation der Verantwortung für das Management der Auswirkungen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsgovernance, Organisation und Verantwortung, S. 23
	2-14 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	GB 2024, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsgovernance, Organisation und Verantwortung, S. 23
	2-22 Anwendungserklärung zur Strategie für nachhaltige Entwicklung	GB 2024, Vorwort, S. 5ff.
	2-23 Verpflichtungserklärung zu Grundsätzen und Handlungsweisen	https://www.zfv.ch/sites/default/files/2023-09/2023_ZFV_Verhaltenskodex.pdf ; https://www.zfv.ch/sites/default/files/2024-11/zfv_verhaltenskodex_fuer_geschaeftpartnerinnen_2024_11_interactive.pdf ; Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 54
	2-26 Verfahren für die Einholung von Ratschlägen und Meldung von Anliegen	https://zfv.lawcode.cloud/hbx/
	2-28 Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Relevante Mitgliedschaften, S. 23
	2-29 Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	GB 2024, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Wichtige ZFV-Stakeholder, S. 23
	2-30 Tarifverträge	GB 2024, Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende, S. 13

Wesentliche Themen		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-1 Verfahren zur Bestimmung wesentlicher Themen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Fünf wesentliche Themen, S. 22
	3-2 Liste der wesentlichen Themen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Fünf wesentliche Themen, S. 22
Umwelt- und klimafreundliche Ernährung		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Begründung der Wesentlichkeit, S. 25; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 26f.; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 27ff.
GRI 305: Emissionen 2016	305-1 Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 26; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz des ZFV im Überblick, S. 28
	305-2 Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 26; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz des ZFV im Überblick, S. 28
	305-3 Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 26; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz des ZFV im Überblick, S. 28
	305-4 Intensität der Treibhausgasemissionen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 26; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz des ZFV im Überblick, S. 28
Food Waste		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, Begründung der Wesentlichkeit, S. 30; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 30; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 30f.
Gesunde Ernährung		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 3: Gesunde Ernährung, Begründung der Wesentlichkeit, S. 32; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 32f.; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 33f.
Chancengerechtigkeit und Inklusion		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, Begründung der Wesentlichkeit, S. 35; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 35; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 35ff.
GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016	405-1 Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 35; Corporate Governance, Die Organe, Interne Organisation, Mitglieder des Verwaltungsrats, S. 50f.
	405-2 Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und zur Vergütung von Männern	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, Entwicklungen im Berichtsjahr, Lohn-gleichheit als Basis, S. 37
Soziale Verantwortung in der Lieferkette		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	GB 2024, Nachhaltigkeit, Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette, Begründung der Wesentlichkeit, S. 38; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 38f.; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 39



Hier
die Story
lesen

Begeisterte Swifties im Letzigrund.

Der ZFV weiss, was es braucht, um einen Grossevent durchzuführen. Sara Troiano, Geschäftsführerin der Letzigrund-Gastronomie, lässt uns hinter die Kulissen schauen: Sie erzählt, auf was sie an den Taylor-Swift-Konzerten 2024 speziell achten musste. Bei allen Anlässen sind Professionalität und Improvisationstalent gefragt. Das verbindet das Team von heute mit der ZFV-Pionierin Marie Hirzel. Sie organisierte schon zu ihrer Zeit erfolgreich Grossanlässe.

Corporate Governance

Als Genossenschaft verfolgen die ZFV-Unternehmungen (ZFV) einen gesellschaftlichen Zweck. Dieser ist in den Statuten festgeschrieben: Der ZFV investiert zugunsten der Gemeinschaft, fördert eine gesunde und nachhaltige Ernährungs-, Lebens- und Arbeitsweise und steht für Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion ein. Ebenfalls setzt er auf die Werte Menschlichkeit, Pioniergeist und Verantwortung und kommt damit seiner Vision «Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen» näher. Der Schlüssel zur 130-jährigen Erfolgsgeschichte des ZFV sind dabei klare unternehmerische Grundsätze, ein verantwortungsvolles und integriertes Handeln im Geschäftsalltag sowie Menschen, die das Unternehmen – inspiriert von starken ZFV-Pionierinnen – kontinuierlich weiterentwickeln.

Grundsätze der Genossenschaftsführung und -struktur

Massgebend für die Geschäftsführung der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen sind ethische Grundwerte, das schweizerische Recht, die Statuten sowie das Organisationsreglement der ZFV-Unternehmungen.

Die Statuten werden von der Generalversammlung erlassen. Die Statuten definieren den Namen, Sitz, Zweck und allgemeine Grundsätze sowie die Mitgliedschaft und Organe der Genossenschaft.

Am 14. Mai 2024 haben die Genossenschafter:innen an der Generalversammlung einer wesentlichen Statutenanpassung zugestimmt. Im Zentrum standen insbesondere die Modernisierung des Zweckartikels und die Integration der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit als wesentliches Element der Aktivitäten und Ausrichtung der ZFV-Unternehmungen. Der neue Zweckartikel steht im Einklang mit der übergeordneten Vision: «Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen».

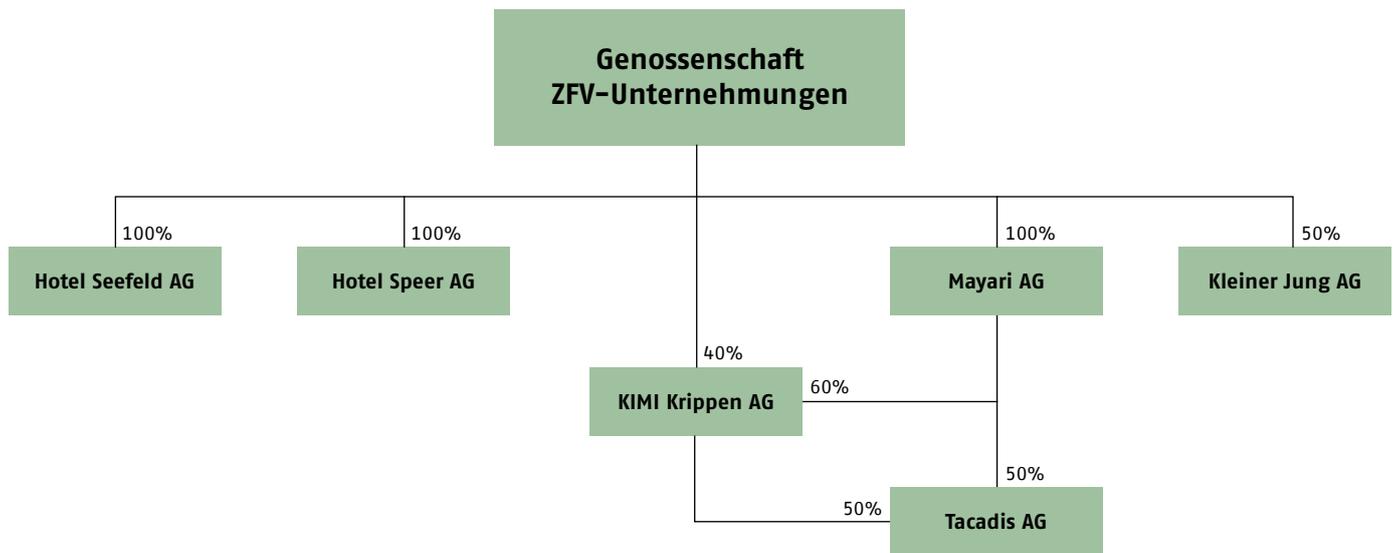
Der Zweckartikel (Art. 2) der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen lautet neu wie folgt:

«Die Genossenschaft bezweckt die Erbringung von Dienstleistungen in den Bereichen Verpflegung, Beherbergung, Betreuung und Gesundheit, wobei sie sich insbesondere für eine für alle zugängliche, gesunde

und umweltschonende Ernährung einsetzt. Sie investiert zugunsten des Gemeinwohls in die Bereiche Verpflegung, Beherbergung, Betreuung, gesunde und nachhaltige Lebens- und Arbeitsweisen, Umwelt, Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion. Die Fortschritte in diesen Bereichen werden gemessen und transparent ausgewiesen. In der Verfolgung ihres Zwecks erzielt die Genossenschaft durch ihre Geschäftstätigkeit eine erheblich positive Wirkung auf das Gemeinwohl sowie die Umwelt.»

Das Organisationsreglement hat der Verwaltungsrat gestützt auf Art. 898 OR und § 19 der Statuten der ZFV-Unternehmungen erlassen. Die aktuell gültige Fassung ist datiert vom 1. September 2024. Das Organisationsreglement regelt die Konstituierung, die Beschlussfassung sowie die Aufgaben, Befugnisse und Kompetenzen der verschiedenen Organe der Genossenschaft ([siehe Corporate Governance, Die Organe, S. 48ff.](#)).

Der Verwaltungsrat der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, der/die Präsident:in des Verwaltungsrats und die Revisionsstelle werden von der Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst. Mindestens die Hälfte des Verwaltungsrats besteht aus Frauen. Der Verwaltungsrat bestimmt den/die Vizepräsidenten:in, bestellt seine Ausschüsse, den Stiftungsrat der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung und den/die Sekretär:in des Verwaltungsrats, welche/ welcher nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein muss.



Genossenschafts- und Kapitalstruktur

Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen ist eine Gesellschaft nach Schweizer Recht mit Sitz in Zürich. Der Zweck des Unternehmens sowie sein Konsolidierungskreis sind auf [Seite 59](#) im Anhang zur Jahresrechnung beschrieben. Die ZFV-Unternehmungen treten am Markt als Betreiberin von Unternehmen im Hotellerie- und Gastronomiebereich mit verschiedenen Marken auf. Zudem betreiben sie Kinderkrippen inkl. Kinderverpflegung und bewirtschaften ein Liegenschaftsportfolio. Obige Grafik zeigt eine Zusammenfassung der finanziellen Unternehmensstruktur der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen.

Die Mitglieder der Genossenschaft sind natürliche Personen, die sich dem Zweck der Genossenschaft direkt und indirekt verpflichten. Die Genossenschaftsmitglieder zahlen einen jährlichen Beitrag, der jedes Jahr von der Generalversammlung festgelegt wird. Per 31. Dezember 2024 zählt die Genossenschaft 61 Mitglieder.

Das Eigenkapital der ZFV-Unternehmungen besteht ausschliesslich aus einbehaltenen, selbst erarbeiteten Mitteln. Die Genossenschaftsmitglieder sind nicht am Eigenkapital beteiligt. Gemäss Statuten haben die Mitglieder entsprechend auch keinen Anspruch auf das Genossenschaftsvermögen weder bei Austritt noch bei der Liquidation der Genossenschaft. Die Kapitalstruktur der Genossenschaft geht aus der konsolidierten Bilanz (siehe Jahresrechnung, Konsolidierte Bilanz, S. 55) hervor.

Die Organe

Interne Organisation

Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat besteht aus mindestens fünf und höchstens neun Personen, die Genossenschaftsmitglieder sind und von der Generalversammlung auf drei Jahre gewählt werden. Die Mehrheit muss aus Frauen bestehen. Der Verwaltungsrat übt die Oberleitung und die Aufsicht sowie Kontrolle über die Geschäftsführung aus. Die Aufgaben sind im Gesetz sowie in den Statuten verankert.

Der Verwaltungsrat ist befugt, über alle Angelegenheiten Beschluss zu fassen, die nicht der Generalversammlung durch Gesetz, Statuten oder Reglemente vorbehalten oder übertragen sind. Im Einzelnen sind die Aufgaben und Kompetenzen in einer Kompetenzordnung geregelt, die als Anhang Bestandteil des Organisationsreglements der Genossenschaft ist.

Die Geschäftsführung hat der Verwaltungsrat vollumfänglich an den/die CEO und die Geschäftsleitung delegiert, soweit nicht das Gesetz, die Statuten oder das Organisationsreglement etwas anderes vorsehen.

Arbeitsweise des Verwaltungsrats

Der/die Präsident:in beruft die Sitzungen des Verwaltungsrats ein, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch viermal jährlich. Jedes Verwaltungsratsmitglied ist berechtigt, unter Angabe von Gründen eine Sitzung zu verlangen. Der/die Präsi-

dent:in legt den Sitzungsort fest und führt den Vorsitz. Bei Verhinderung übernimmt der/die Vizepräsident:in die Sitzungsleitung. Ist der/die Vizepräsident:in ebenfalls verhindert, übernimmt diese Aufgabe ein anderes Mitglied des Verwaltungsrats. Der/die CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung, soweit notwendig inkl. erweiterte Geschäftsleitung, können zu den Sitzungen des Verwaltungsrats eingeladen werden. Sie nehmen mit beratender Stimme teil.

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Aktuell gibt es zwei Ausschüsse des Verwaltungsrats der ZFV-Unternehmungen: Den Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschuss sowie den Personal- und Organisationsausschuss. Die Ausschüsse haben in erster Linie vorberatende Funktion. Sie sollen insbesondere mithelfen, die Verwaltungsratssitzungen effizienter zu gestalten und rasche, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Die Verwaltungsratsausschüsse bestehen aus mindestens zwei Mitgliedern und werden vom Verwaltungsrat gewählt. Der Verwaltungsrat ernennt eines der Mitglieder des Verwaltungsratsausschusses zu dessen Vorsitzenden. Ist der/die Präsident:in des Verwaltungsrats nicht Mitglied des Verwaltungsratsausschusses kann sie an den Verwaltungsratsausschusssitzungen mit beratender Stimme teilnehmen.

Der Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschuss unterstützt den Verwaltungsrat namentlich in folgenden Bereichen: Rechnungslegung sowie Kontrolle der Jahresrechnung, Finanz- und Liquiditätsplanung sowie finanzielle Berichterstattung, Liquiditäts-, Investitions- und Finanzierungsstrategie des ZFV sowie bei Einzelprojekten im Immobilienbereich, Beurteilung von Projekten in Bezug auf die ZFV-Gesamtstrategie, Beauftragung der externen Revisionsstelle, Festlegung von Prüfungsschwerpunkten sowie Beurteilung der Wirksamkeit der externen Revision, Beauftragung externer Expert:innen im Zusammenhang mit Immobilienbewertungen und bedeutenden Immobilienprojekten, Funktionsfähigkeit des Risikomanagementprozesses und Ausgestaltung des Anlagereglements, betriebswirtschaftliche Effektivität des Immobilienportfolios sowie Einhaltung der Normen (Compliance) in der Genossenschaft.

Der/die Vorsitzende des Finanz- und Prüfungsausschusses pflegt den direkten Kontakt mit dem/der IKS- und/oder Risikomanagement-Verantwortlichen.

Der Personal- und Organisationsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat namentlich in folgenden Bereichen: Festlegung der Organisationsstruktur auf oberster Ebene, Erneuerung und Abberufung der Geschäftsleitung, jährliche Überprüfung und Festlegung der Vergütung des/der CEO und der Geschäftsleitung, HR-Strategie (inkl. Anstellungsbedingungen, Vergütungs- und Teiligungsmodelle), Überprüfung der Ziele und des Erreichungsgrades im Bereich OKR sowie Prüfung von nebenberuflichen Tätigkeiten der Geschäftsleitung (inkl. Verwaltungsratsmandate und Engagements in öffentlichen und privaten Institutionen).

Information und Kontrollinstrumente gegenüber Geschäftsleitung

Der Verwaltungsrat wird von dem/der CEO und der Geschäftsleitung periodisch über den laufenden Geschäftsgang des ZFV informiert. Über ausserordentliche Vorfälle werden die Mitglieder des Verwaltungsrats unverzüglich in Kenntnis gesetzt.

Jedes Verwaltungsratsmitglied kann Auskunft über alle Angelegenheiten der ZFV-Unternehmungen verlangen. Die Kontaktnahme erfolgt entweder über den/die Präsident:in oder den/die CEO.

Mitglieder des Verwaltungsrats

Esther von Ziegler (*1964), Präsidentin (seit 2022, gewählt bis 2025), Mitglied des Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschuss sowie des Personal- und Organisationsausschusses (Mitglied seit 2015)

Ausbildung: Grundstudium an der Universität Zürich, lic. oec. HEC der Universität Lausanne und CAS für Verwaltungsräte an der HSLU.

Beruflicher Werdegang: Start in der internationalen Modebranche, darauffolgend Marketing- und PR-Leiterin sowie Mitglied der Geschäftsleitung bei der Friedrich Steinfels AG, dann Generalsekretärin des Medizinaltechnik Clusters toolpoint for life science. Seit 1994 selbständige Unternehmerin und Mitinhaberin der azinova group AG.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Mitglied des Stiftungsrates der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung.

Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate: Delegierte bei UNICEF, Verwaltungsrätin der azinova group AG, Präsidentin des Verwaltungsrats Steinfels & Partner AG und Vorstandsmitglied des Werk- und Technologie-zentrums Linthgebiet.



Dr. Maja Bauer-Balmelli (*1960), Vizepräsidentin (Mitglied seit 2013, gewählt bis 2025)

Ausbildung: lic. iur. der Universität St. Gallen, Dr. iur. der Universität Zürich sowie eidg. dipl. Steuerexpertin.

Beruflicher Werdegang: Steuerberaterin und People Partner bei Arthur Andersen, Partnerin in einer renommierten Wirtschaftsanwaltskanzlei, Ersatzrichterin bei der Bundessteuer-Rekurskommission des Kantons Zürich und Mitglied der Schweizerischen Übernahmekommission, Mitglied des Ehemaligen-Beirats der Universität St. Gallen sowie des Stiftungsrats der Schweizerischen Akademie für Steuerlehre. Initiatorin und Gründungsmitglied von wipswiss (women in property switzerland association). Seit 2014 Partnerin bei der Tax Advisors & Associates Switzerland AG.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Präsidentin des Stiftungsrats bei der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung.

Aktuelle persönliche Mandate: Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten, so bei der Synergensia Genossenschaft, der Markant AG sowie der Tax Advisors & Associates Switzerland AG. Vorstandsmitglied der Museums-gesellschaft Zürich.



Viktor Calabro (*1975), Mitglied (Mitglied seit 2023, gewählt bis 2026)

Ausbildung: Abschluss in Wirtschaftsinformatik sowie praktische Weiterbildungen in Programmierung, Organisation, Analytik und Datenmanagement.

Beruflicher Werdegang: Tätigkeit bei UBS, Trivadis sowie in verschiedenen KMUs und Start-ups. Seit 2018 Investor, Verwaltungsrat und Berater bei verschiedenen Start-ups. Trainer und Gastdozent an der ETH Zürich, Universität Zürich und im Start-up-Förderprogramm InnoSuisse (SECO).

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: keine.

Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate: Verwaltungsrat bei Coople Holding AG, TOM Medications, eduwo.ch, change.commerce GmbH sowie QualiYes AG und Mitglied des Stiftungsrats der Innovationsstiftung der Schwyzer Kantonalbank.



Cornelia Patricia Harder (*1962), Mitglied, Vorsitzende des Personal- und Organisationsausschusses (Mitglied seit 2017, gewählt bis 2026)

Ausbildung: Expertin für Marketing und Kommunikation mit eidgenössischen Diplomen sowie laufende Weiterbildung in den Bereichen Leadership, Unternehmensstrategie, Digital Marketing, Business Transformation, Innovationsmanagement und VR-Management.

Beruflicher Werdegang: Start bei der SMP (Schweizer Milchproduzenten) als Leiterin Marketing-Kommunikation. Danach CEO der Werbeagentur Publicis in Lausanne, anschliessend COO von Publicis Zürich und Mitglied des Verwaltungsrats. Ab 2005 Direktorin der grössten Publicitas-Einheit der Schweiz bei PubliGroupe. Ab 2008 CEO der internationalen Werbeagentur FCB (Foote, Cone & Belding) in Zürich. Nach erfolgtem Management-Buy-out seit 2018 Inhaberin von Harder Consulting.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: keine.

Aktuelle persönliche Mandate: Präsidentin des Verwaltungsrats der Kienbaum AG Schweiz und Mitglied des Advisory Boards von ZWEI Wealth Experts AG.



Oliver Hofmann (*1970), Mitglied, Vorsitzender des Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschusses (Mitglied seit 2020, gewählt bis 2026)

Ausbildung: Bachelor in Economics and Business Administration der Universität Zürich, Master in Real Estate des CUREM und Fellow der Royal Institution of Chartered Surveyors.

Beruflicher Werdegang: Start in der Finanzabteilung der IBM Schweiz AG, dann 15 Jahre bei der UBS u. a. als Leiter Real Estate Advisory Switzerland. Seit Anfang 2013 CEO der Wincasa AG.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: keine.

Aktuelle persönliche Mandate: Präsident des Verwaltungsrats der streamnow ag, Vizepräsident des Verwaltungsrats der H Invest & Consult AG sowie Verwaltungsratsmitglied der Crédit Agricole next bank (Suisse) SA.



Nadja Lang (*1973), Delegierte des Verwaltungsrats / CEO (Mitglied seit 2017, gewählt bis 2025; Präsidentin des Verwaltungsrats von 2019 bis 2022; CEO seit Juni 2021)

Ausbildung: Dipl. Betriebsökonomin FH sowie Weiterbildungen in den Bereichen Leadership, Transformation, VR Management etc. unter anderem am IMD in Lausanne und INSEAD in Fontainebleau (FR).

Beruflicher Werdegang: Nach Lehre und Studium Start bei «The Coca-Cola Company» im Brand Management sowie in der Innovationsabteilung, anschliessend bei General Mills Europe in London und Nyon als European Marketing Manager, dann Commercial Director und Stv. Geschäftsleiterin, anschliessend CEO Fairtrade Max Havelaar Schweiz sowie verschiedene Funktionen bei Fairtrade International; Verwaltungsrätin bei der Schweizerischen Post AG, Metron AG und Energie 360° AG.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Präsidentin des Verwaltungsrats der KIMI Krippen AG, der Mayari AG und der Tacadis AG, Vizepräsidentin des Stiftungsrats bei der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung sowie Mitglied des Vorstands der Swiss Catering Association.

Aktuelle persönliche Mandate: Verwaltungsrätin der Emmi Gruppe und der Pax Lebensversicherungen sowie Mitglied in diversen Gremien im Bereich Nachhaltigkeit und im internationalen Beirat der ZHAW School of Management and Law.



Die Geschäftsleitung

Nadja Lang, Delegierte des Verwaltungsrats / CEO
(siehe Mitglieder des Verwaltungsrats)

Raphael Lisser (*1977), CFO (Mitglied der Geschäftsleitung seit Dezember 2022)

Ausbildung: Eidg. dipl. Betriebsökonom FH an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich (HWZ).

Beruflicher Werdegang: Über 15 Jahre bei der Migros Gruppe, zuletzt als Leiter Controlling & Finance des Departements Handel, dann vier Jahre bei Valora Food-service Schweiz als Head of Finance und IT sowie stellvertretender Geschäftsleiter.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Mitglied des Verwaltungsrats der Hotel Seefeld AG, der Hotel Speer AG, der KIMI Krippen AG, der Kleiner Jung AG und der Mayari AG sowie Geschäftsführer der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung.



Nathalie Lüthi (*1974), CMO (Mitglied der Geschäftsleitung seit August 2024)

Ausbildung: Kaufmännische Grundausbildung sowie weiterführende Weiterbildungen in strategischem Marketing und Kommunikationsmanagement, Leadership und Organisationsberatung- & Entwicklung an der HWZ Hochschule für Wirtschaft und am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürich.

Beruflicher Werdegang: Einstieg ins Marketing in der Kosmetikbranche. Anschliessend über 17 Jahre bei Red Bull Schweiz in verschiedenen Führungspositionen im Bereich Marketing und Kommunikation, zuletzt als Head of Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung. Anschliessend für sieben Jahre Head of Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung bei Zürich Tourismus.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: keine.



Thomas Kleber (*1965), COO Hotels (Mitglied der Geschäftsleitung seit Juli 2017)

Ausbildung: Restaurantmeister, staatlich geprüfter Hotelbetriebswirt, Weiterbildungen im Bereich Leadership, Asset Management, Hospitality Controlling etc. unter anderem an Cornell University, IST Hochschule, Swiss Excellence Forum.

Beruflicher Werdegang: Über 30 Jahre Berufserfahrung in der Direktion von Hotelbetrieben im In- und Ausland, zuletzt knapp drei Jahre als Area General Manager der Steigenberger Hotelgruppe verantwortlich für die Schweiz und für Konstanz.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Präsident des Verwaltungsrats der Hotel Seefeld AG und der Hotel Speer AG.



Dario Notaro (*1978), CBD0 (Mitglied der Geschäftsleitung seit Mai 2021)

Ausbildung: Wirtschaftsstudium an der Universität Zürich und der LUISS in Rom sowie Weiterbildungen in den Themen Leadership, Innovation und Sustainability am IMD in Lausanne und an der University of Cambridge.

Beruflicher Werdegang: Zehn Jahre in verschiedenen Positionen bei der gategroup, dann rund vier Jahre verantwortlich für die Operations Schweiz der Compass Group und anschliessend selbständige Tätigkeit.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Mitglied des Verwaltungsrats der Kleiner Jung AG, Nexenic AG, FOOD2050 AG, Tacadis AG und der Mayari AG.



Florian Dübendorfer (*1971), COO Gastronomie (Mitglied der Geschäftsleitung seit August 2022)

Ausbildung: Wirtschaftsstudium an der Universität Bern.

Beruflicher Werdegang: Unter anderem vier Jahre bei der Coca-Cola Beverages AG, zwölf Jahre Mitglied der Geschäftsleitung von Unilever Foodsolutions bei der Unilever Schweiz GmbH und Operations Director und a.i. Mitglied der Konzernleitung bei der SV Group.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Verwaltungsratspräsidium Tacadis AG, Mitglied des Verwaltungsrats der KIMI Krippen AG.



Angela Tauro (*1967), CPO (Mitglied der Geschäftsleitung seit 1996)

Ausbildung: Kaufmännische Grundausbildung und Verwaltungslehre, Weiterbildungen in den Bereichen HRM, Leadership und Management, VR-Management.

Beruflicher Werdegang: Nach Verwaltungslehre und verschiedenen Stationen im HR unter anderem bei der HOTELA, dem Schweizer Wirtverband (heute Gastrosuisse) und der Neutal AG (heutige Tertianum), seit 1994 verantwortlich für den Bereich Menschen und Kultur beim ZFV.

Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV: Mitglied des Verwaltungsrats der Hotel Seefeld AG und der Hotel Speer AG.



Aufgabe der Geschäftsleitung

Unter Vorbehalt der Bestimmungen über die Kompetenzen der Generalversammlung und des Verwaltungsrats stehen die Geschäftsführung und die Vertretung der ZFV-Unternehmungen der Geschäftsleitung zu, die von dem/der CEO geleitet wird. Die Geschäftsleitung besteht insgesamt aus mindestens fünf Mitgliedern.

Die Geschäftsleitung ist für die operative Führung der ZFV-Unternehmungen verantwortlich. Alle damit zusammenhängenden Aufgaben müssen nach bestem Wissen und Gewissen geplant, durchgeführt und nachkontrolliert werden. Insbesondere kommen der Geschäftsleitung folgende Aufgaben zu: Erarbeiten

der Unternehmensstrategie in enger Abstimmung mit dem Verwaltungsrat und deren Umsetzung, operative Leitung der ZFV-Unternehmungen und operative Unternehmensplanung, Erarbeiten der optimalen Organisation zur Erreichung der Unternehmensziele, Identifikation und Fördern von Führungskräften auf der Stufe des oberen Kaders, Sicherstellen eines zielgerichteten Risikomanagements und entscheidungsorientierten Rechnungswesens und Controllings sowie Wahrnehmen repräsentativer Aufgaben. Die Aufgaben und Kompetenzen der Geschäftsleitung, des/der CEO und der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder sind im Organisationsreglement und der Kompetenzordnung des ZFV geregelt.

Revisionsstelle

Die Externe Revision erfüllt die ihr vom Gesetz und von den Statuten zugewiesenen Aufgaben gemäss den für sie geltenden Richtlinien. Die externen Revisionsstellen haben eine Zulassung als staatlich beaufsichtigte Revisionsunternehmen. Die Jahresrechnung des Stammhauses und die konsolidierte Jahresrechnung werden von der Ernst & Young AG geprüft. Die Amtsdauer beträgt jeweils ein Jahr. Eine Wiederwahl ist möglich.

Governance & Compliance

Compliance bedeutet, dass wir uns an die gesetzlichen und kaufmännischen Regeln halten. Für die Umsetzung dieser Überzeugung haben wir unser Compliance Management System aufgebaut, das präventive Massnahmen verankert, Risikoanalysen durchführt und Verbesserungsmaßnahmen sowie die Verfolgung von Verstössen beinhaltet. Unser Verhaltenskodex basiert auf den Prinzipien guter Unternehmensführung und bildet die Basis für integriertes und rechtmässiges Handeln in unserem Geschäftsalltag. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat prüfen und verabschieden entsprechende Richtlinien und Massnahmen regelmässig bzw. wann immer ausserordentliche Ereignisse dies erfordern.

Um eine offene und vertrauensvolle Compliance- und Kommunikationskultur zu fördern und zu bewahren, ist das persönliche Engagement unserer Mitarbeitenden unerlässlich. Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden, unsere Lieferant:innen und unsere Geschäftspartner:innen, uns auf mögliche Fehlverhalten und sonstige Beschwerden aufmerksam zu machen. Dazu haben wir verschiedene Meldesysteme etabliert und kommuniziert. Neben den klassischen Meldemöglichkeiten, wie sich an Vorgesetzte oder an die Abteilung Menschen und Kultur wenden zu können, haben wir die [Hinweisgeberplattform «Speak-Up»](#) implementiert, die rund um die Uhr und auch anonym zur Verfügung steht. Entsprechende Prozesse wie mit den eingegangenen Hinweisen verfahren wird und ein Compliance Komitee wurden etabliert.

Unsere Unternehmenskultur basiert auf den Werten Menschlichkeit, Verantwortung und Pioniergeist. Wir setzen uns für faire Arbeitsbedingungen innerhalb des ZFV und in unserer Lieferkette ein. Unsere Grundsatz-erklärung zur [Einhaltung der Menschenrechte](#) ist auf der ZFV-Website publiziert.

Unser Risikomanagementprozess beinhaltet ein Compliance Risk Assessment, das die Themen der Menschenrechte und Lieferkettencompliance mit abbildet.

Der ZFV prüft mittels Risikoanalyse und gemäss einem definierten Prüfplan, ob eine Geschäftspartner:in oder deren Lieferketten die gesetzlichen Anforderungen (u. a. VSoTr und weitergehende Kundenanforderungen) erfüllt. Die Geschäftspartner:innen müssen einen detaillierten Fragebogen beantworten und den Bestimmungen des Verhaltenskodex für Geschäftspartner:innen sowie Audits, u. a. im Bereich der Einhaltung der Menschenrechte, durch den ZFV zustimmen. Werden Risiken identifiziert, werden entsprechende Massnahmen mit den Lieferant:innen vereinbart, die Zusammenarbeit beendet oder Produkte ausgewechselt. Der ZFV importiert oder bearbeitet in der Schweiz keine Mineralien oder Metalle aus Konflikt- und Hochrisikogebieten.

«Unsere Unternehmenskultur basiert auf den Werten Menschlichkeit, Verantwortung und Pioniergeist. Wir setzen uns für faire Arbeitsbedingungen ein.»

Um sicherzustellen, dass die Datenschutzanforderungen an unser Unternehmen korrekt umgesetzt werden, wurden spezielle Prozesse und ein Datenschutzkomitee implementiert. Dieses setzt sich aus verschiedenen Fachabteilungen zusammen und trifft sich mehrmals im Jahr.

Umgang mit Interessenskonflikten

Die Verwaltungsratsmitglieder und die Geschäftsleitung haben einmal jährlich über ihre Verwaltungsmandate sowie Engagements in öffentlichen und privaten Institutionen von grösserer Bedeutung zu informieren. Bei unterjähriger Veränderung haben die Verwaltungsratsmitglieder und Geschäftsleitungsmitglieder den/die Präsident:in des Verwaltungsrats zu informieren. Der/die Präsident:in des Verwaltungsrats informiert den/die Vorsitzende:n des Personal- und Organisationsausschusses.

Konsolidierte Bilanz

per 31. Dezember 2024

	Details im Anhang	31.12.2024		31.12.2023	
		TCHF	%	TCHF	%
Aktiven					
Umlaufvermögen					
Flüssige Mittel		8'124	3.4	11'669	4.7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		15'192	6.4	14'788	6.0
Gegenüber Dritten		16'232	6.9	16'319	6.6
./. Delkredere		-1'040	-0.4	-1'531	-0.6
Übrige kurzfristige Forderungen	3.1.	3'877	1.6	3'212	1.3
Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen		2'856	1.2	2'864	1.2
Vorräte		4'284	1.8	4'297	1.7
./. Wertberichtigung Vorräte		-1'428	-0.6	-1'432	-0.6
Aktive Rechnungsabgrenzung		3'918	1.7	1'656	0.7
Total Umlaufvermögen		33'967	14.4	34'191	13.9
Anlagevermögen					
Finanzanlagen	3.2.	6'343	2.7	6'754	2.7
Assoziierte Unternehmen	1.1.	363	0.2	150	0.1
Sachanlagen		160'744	68.0	165'294	67.0
Liegenschaften	3.4.	119'739	50.7	123'514	50.1
Installationen/Umbauten	3.4.	20'747	8.8	22'344	9.1
Einbauten in Fremdliegenschaften	3.4.	5'087	2.2	4'492	1.8
Mobiliar, Einrichtungen, EDV und Maschinen	3.4.	14'200	6.0	13'738	5.6
Fahrzeuge in Leasing	3.4.	971	0.4	1'206	0.5
Immaterielle Werte	3.4.	30'838	13.0	33'225	13.5
Anlagen im Bau	3.4.	4'145	1.8	7'050	2.9
Total Anlagevermögen		202'435	85.6	212'472	86.1
TOTAL AKTIVEN		236'402	100.0	246'663	100.0
Passiven					
Kurzfristiges Fremdkapital					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		20'595	8.7	16'189	6.6
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3.5.	42'177	17.8	47'833	19.4
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	3.3.	18'779	7.9	29'387	11.9
Gegenüber Dritten		16'216	6.9	26'501	10.7
Gegenüber Auftraggeber		2'563	1.1	2'886	1.2
Leasingverbindlichkeiten kurzfristig		308	0.1	340	0.1
Rückstellungen kurzfristig	3.6.	4'021	1.7	4'463	1.8
Passive Rechnungsabgrenzung		5'419	2.3	5'303	2.1
Total kurzfristiges Fremdkapital		91'299	38.6	103'515	42.0
Langfristiges Fremdkapital und Rückstellungen					
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3.5.	57'099	24.2	48'163	19.5
Hypotheken		57'099	24.2	47'826	19.4
COVID-19-Kredit		-	-	250	0.1
Passivdarlehen von Dritten		-	-	87	0.0
Leasingverbindlichkeiten langfristige		607	0.3	882	0.4
Rückstellungen langfristige	3.6.	27'987	11.8	30'362	12.3
Total langfristiges Fremdkapital und Rückstellungen		85'693	36.2	79'407	32.2
Total Fremdkapital		176'992	74.9	182'922	74.2
Eigenkapital					
Gewinnreserve		63'741	27.0	68'846	27.9
Jahresverlust / Jahresgewinn		-4'331	-1.8	-5'104	-2.1
Total Eigenkapital		59'410	25.1	63'741	25.8
TOTAL PASSIVEN		236'402	100.0	246'663	100.0

Konsolidierte Erfolgsrechnung

per 31. Dezember 2024

	Details im Anhang	31.12.2024		31.12.2023	
		TCHF	%	TCHF	%
Erlös Hotels		54'604	18.9	60'013	20.9
Erlös Gastronomie		203'787	70.4	191'771	66.9
Erlös Bäckerei		-	-	10'274	3.6
Erlös Kinderbetreuung und -verpflegung		26'105	9.0	24'794	8.6
Erlös Liegenschaften		8'912	3.1	7'285	2.5
Diverse Erlöse		97	0.0	-22	-0.0
Interne Leistungen		-4'319	-1.5	-7'193	-2.5
Veränderung Delkredere		409	0.1	-157	-0.1
Gesamterlös		289'595	100.0	286'765	100.0
Warenaufwand	4.1.	-66'479	-23.0	-64'113	-22.4
Personalaufwand	4.2.	-143'434	-49.5	-144'218	-50.3
Betriebs- und Verwaltungsaufwand	4.3.	-30'206	-10.4	-31'643	-11.0
Organaufwand		-563	-0.2	-888	-0.3
Betriebsergebnis I		48'913	16.9	45'902	16.0
Unterhalt und Ersatz	4.4.	-6'857	-2.4	-7'038	-2.5
GOP Gross Operating Profit		42'057	14.5	38'864	13.6
Raumaufwand		-20'596	-7.1	-20'701	-7.2
EBITDA Betriebliches Ergebnis vor Abschreibungen, Finanzerfolg und Steuern		21'461	7.4	18'163	6.3
Abschreibungen	4.5.	-20'526	-7.1	-20'326	-7.1
EBIT Betriebliches Ergebnis vor Finanzerfolg und Steuern		935	0.3	-2'163	-0.8
Finanzertrag	4.6.	207	0.1	133	0.0
Finanzaufwand	4.7.	-2'912	-1.0	-2'209	-0.8
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen		-2'254	-0.8	-	-
EBT Betriebliches Ergebnis vor Steuern		-4'024	-1.4	-4'239	-1.5
Ausserordentlicher Ertrag	4.8.	355	0.1	202	0.1
Ausserordentlicher Aufwand	4.9.	-56	-0.0	-584	-0.2
Jahresergebnis vor Steuern		-3'724	-1.3	-4'621	-1.6
Steuern		-607	-0.2	-483	-0.2
Jahresergebnis		-4'331	-1.5	-5'104	-1.8

Konsolidierte Mittelflussrechnung

für das am 31. Dezember abgeschlossene Geschäftsjahr

	2024	2023
	TCHF	TCHF
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	6'901	17'039
Gewinn/Verlust	-4'331	-5'104
Abschreibungen/Zuschreibungen Sachanlagen und Immaterielle Werte	20'526	20'326
Zunahme/Abnahme von Rückstellungen (inkl. latenter Ertragssteuern)	-442	-1'190
Verlust/Gewinn aus Abgängen des Anlagevermögens	27	464
Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-403	-945
Abnahme/Zunahme von Vorräten	8	-81
Abnahme/Zunahme von übrigen Forderungen und aktiven Rechnungsabgrenzungsposten	-2'927	3'127
Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4'406	-511
Zunahme/Abnahme von übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und passiven Rechnungsabgrenzungsposten	-10'493	955
Abnahme/Zunahme Finanzanlagen	743	-0
Abnahme/Zunahme Beteiligungen	-2'468	-
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	2'254	-
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	-13'420	-14'978
Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von Sachanlagen	-12'193	-14'460
Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von Sachanlagen	-488	217
Ein- und Auszahlungen für Desinvestitionen(Verkauf)/Investitionen (Kauf) von Finanzanlagen	-333	-429
Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von immateriellen Anlagen	-410	-157
Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von immateriellen Anlagen	4	1
Auszahlungen aus dem Erwerb von konsolidierten Unternehmen	-	-150
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	2'974	-29'307
Aufnahme/Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	-5'655	-69'097
Aufnahme/Rückzahlungen von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	8'629	39'790
Flüssige Mittel am Anfang der Periode	11'669	38'914
Flüssige Mittel am Ende der Periode	8'124	11'669
Veränderung Flüssige Mittel	-3'545	-27'245

Eigenkapitalspiegel

per 31. Dezember 2024

in TCHF	Grundkapital	Gesetzliche Gewinnreserve	Freiwillige Gewinnreserve	Währungsdifferenzen	Total Gewinnreserven	Jahreserfolg	Eigenkapital
Eröffnungsbestand 1. Januar 2024	-	-	68'852	-6	68'846	-5'104	63'741
Kapitalerhöhungen	-	-	-	-	-	-	-
Kapitalherabsetzungen	-	-	-	-	-	-	-
Gewinnverwendung 2023	-	-	-5'104	-	-5'104	5'104	-
Jahresergebnis 2024	-	-	-	-	-	-4'331	-4'331
Ausschüttungen	-	-	-	-	-	-	-
Eigenkapital am 31. Dezember 2024	-	-	63'748	-6	63'741	-4'331	59'410
Eröffnungsbestand 1. Januar 2023	-	-	73'477	-6	73'471	-4'625	68'846
Kapitalerhöhungen	-	-	-	-	-	-	-
Kapitalherabsetzungen	-	-	-	-	-	-	-
Gewinnverwendung 2022	-	-	-4'625	-	-4'625	4'625	-
Jahresergebnis 2023	-	-	-	-	-	-5'104	-5'104
Ausschüttungen	-	-	-	-	-	-	-
Eigenkapital am 31. Dezember 2023	-	-	68'852	-6	68'846	-5'104	63'741

Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung

1. Grundlagen und Organisation

1.1. Konsolidierungskreis

	Konsolidierungs- methode	31.12.2024 TCHF	31.12.2023 TCHF
Genossenschaft ZFV-Unternehmungen	Vollkonsolidierung	100%	100%
ohne Kapital		-	-
Flüelastrasse 51, 8047 Zürich, CHE-105.827.102			
Hotel Seefeld AG, Zürich	Vollkonsolidierung	100%	100%
Nominalkapital: 12'000 Namenaktien zu CHF 100.00 je Aktie		1'200	1'200
c/o Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CHE-106.044.982			
Hotel Speer AG, Rapperswil	Vollkonsolidierung	100%	100%
Nominalkapital: 250 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie		250	250
c/o Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CHE-109.288.500			
Mayari AG, Zürich	Vollkonsolidierung	100%	100%
Nominalkapital: 1'010'000 Namenaktien zu CHF 0.10 je Aktie		101	101
c/o Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CHE-412.184.363			
KIMI Krippen AG, Zürich¹	Vollkonsolidierung	100%	100%
Nominalkapital: 400 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie		400	400
Hagenholzstrasse 83, 8050 Zürich, CHE-112.954.734			
Tacadis AG, Zürich²	Vollkonsolidierung	100%	100%
Nominalkapital: 100 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie		100	100
Hagenholzstrasse 83, 8050 Zürich, CHE-114.892.305			
Kleiner Jung AG	Equity-Methode	50%	50%
Nominalkapital: 300 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie		150	150
Geerenweg 2, 8048 Zürich, CHE-210.437.842			

¹ 40% direkt gehalten und 60% indirekt über Mayari AG

² je 50% indirekt über KIMI Krippen AG und Mayari AG gehalten

1.2. Zweck

Die Genossenschaft bezweckt die Erbringung von Dienstleistungen in den Bereichen Verpflegung, Beherbergung, Betreuung und Gesundheit, wobei sie sich insbesondere für eine für alle zugängliche, gesunde und umweltschonende Ernährung einsetzt. Sie investiert zugunsten des Gemeinwohls in die Bereiche Verpflegung, Beherbergung, Betreuung, gesunde und nachhaltige Lebens- und Arbeitsweisen, Umwelt, Chancengerechtigkeit, Diversität und Inklusion. Die Fortschritte in diesen Bereichen werden gemessen und transparent ausgewiesen. In der Verfolgung ihres Zwecks erzielt die Genossenschaft durch ihre Geschäftstätigkeit eine erheblich positive Wirkung auf das Gemeinwohl sowie die Umwelt. Die Genossenschaft kann alle Geschäfte, inklusive Erwerb, Halten, Entwicklung und Verkauf von Liegenschaften eingehen und Verträge abschliessen, die geeignet sind, den Zweck der Genossenschaft zu fördern, oder die direkt oder indirekt mit dem Zweck in Zusammenhang stehen, ferner Zweigniederlassungen im In- und Ausland errichten und sich an anderen Unternehmungen beteiligen oder sich mit diesen zusammenschliessen.

1.3. Firma, Sitz und Adresse

Genossenschaft ZFV-Unternehmungen
Flüelastrasse 51
8047 Zürich
Unternehmens-Identifikationsnummer:
CHE-105.827.102

2. Bewertungs-, Rechnungslegungs- und Konsolidierungsgrundsätze, Stetigkeit

2.1. Grundlagen

Die konsolidierte Jahresrechnung – bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung, Mittelflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang – entspricht den Buchführungs- und Bewertungsgrundsätzen gemäss den Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts (Art. 957 bis 963b OR, gültig ab 1. Januar 2023).

Vollkonsolidierung: Die einzelnen Gesellschaften werden nach der Erwerbsmethode (Purchase Method) vollkonsolidiert. Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten sowie konzerninterne Aufwände und Erträge werden eliminiert.

Equity Methode: Bei Beteiligungen mit Anteil von 20% bis 50% (= assoziierte Unternehmen) wird die Equity Methode angewendet.

2.2. Abschlusszeitpunkt

Das Geschäftsjahr der Genossenschaft ZFV-Unternehmen entspricht dem Kalenderjahr. Abschlusstag ist der 31. Dezember.

2.3. Umrechnungen von Fremdwährungen

Die konsolidierte Jahresrechnung wird in Schweizer Franken dargestellt. Monetäre Aktiven und Passiven in Fremdwährungen werden zu den durch die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) publizierten Monatsmittelkursen umgerechnet. Daraus resultierende Umrechnungsdifferenzen werden der Erfolgsrechnung belastet.

Für die Währungsumrechnung wurden folgende Kurse angewendet:

	31.12.2024	31.12.2023
EUR	0.947	0.9706
GBP	1.1354	1.1135
USD	0.8846	0.9049

2.4. Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel umfassen die Bestände auf Sicht (Kassenbestände, Post- und Bankguthaben) sowie die kurzfristig fälligen Geldanlagen. Diese sind zum Nominalwert bewertet.

2.5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Nominalwert abzüglich einer Wertberichtigung für dubiose Bestände eingesetzt. Für allgemeine Bonitätsrisiken wird zusätzlich eine pauschale Wertberichtigung von 8.5% in Abzug gebracht.

2.6. Übrige Forderungen

Die übrigen Forderungen werden zum Nominalwert abzüglich notwendiger Einzelwertberichtigungen ausgewiesen.

2.7. Vorräte

Die Vorräte werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten beziehungsweise zum tieferen Marktwert bilanziert. Zusätzlich wird im steuerlich zulässigen Rahmen eine Wertberichtigung in Abzug gebracht.

2.8. Liegenschaften (inklusive Umbauten)

Die Liegenschaften werden zu Buchwerten ausgewiesen. Die Abschreibungen betragen 4% des Restbuch-

werts auf Gebäude des Gastgewerbes und der Hotellerie beziehungsweise 3% auf gewerblich genutzte Immobilien.

2.9. Mobilien und Einbauten

Die Bilanzierung der Mobilien und Einbauten erfolgt zu Anschaffungswerten oder Herstellungskosten. Es wird nach der linearen Abschreibungsmethode abgeschrieben. Es werden unverändert die steuerlich zulässigen Höchstabschreibungssätze angewendet:

Einbauten in Fremdliegenschaften	linear	12.50%
Mobiliar	linear	12.50%
Maschinen und Apparate	linear	15.00%
Büromaschinen und EDV	linear	20.0%
Fahrzeuge	degressiv	40.0%

2.10. Finanzanlagen

Darlehen und Wertschriften werden zu Anschaffungswerten abzüglich betriebswirtschaftlich notwendiger Wertberichtigungen bilanziert.

2.11. Immaterielle Anlagen

Erworbene immaterielle Werte werden bilanziert, wenn sie über mehrere Jahre einen für das Unternehmen messbaren Nutzen bringen. Selbst erarbeitete immaterielle Werte werden nicht bilanziert.

Der Goodwill aus Akquisitionen (derivativer Goodwill) wird in der Regel über maximal 5 Jahre und in begründeten Fällen über höchstens 15 Jahre abgeschrieben.

2.12. Anlagen im Bau

Anlagen im Bau sind Gegenstände des Anlagevermögens, die sich per Bilanzstichtag 31. Dezember noch im Fertigstellungsprozess befinden und noch nicht abgeschrieben werden.

2.13. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen setzen sich aus stichtagsbedingten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zusammen.

2.14. Rückstellungen

Rückstellungen werden gebildet, um bestehende monetäre Verpflichtungen und drohende Verluste aus schwebenden Geschäften zu decken. Abgrenzungen beziehungsweise Rückstellungen werden bestmöglichst geschätzt. Zwischenzeitlich nicht mehr beanspruchte Rückstellungen werden teilweise beibehalten.

2.15. Erfolgsrechnung

Die Erfolgsrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren gegliedert. Der Nettoerlös umfasst den Bruttoerlös aus dem Verkauf von Lieferungen und Leistungen abzüglich Rabatten und Erlösminderungen sowie den Liegenschaftenerlös.

In der konsolidierten Rechnung wurde die Darstellung der Erlöse nach Bereichen gewählt.

2.16. Änderungen von Grundsätzen bei Bewertung, Buchführung und Rechnungslegung

Die Rechnungslegung per Bilanzstichtag 31. Dezember erfolgte nach dem Rechnungslegungsrecht gemäss Schweizerischem Obligationenrecht. Es gab in der Berichtsperiode keine Änderungen von Grundsätzen bei Bewertung, Buchführung und Rechnungslegung.

3. Erläuterungen zu Positionen der Bilanz

3.1. Übrige kurzfristige Forderungen

	31.12.2024		31.12.2023	
	TCHF	%	TCHF	%
WIR-Guthaben	1'208	31.2	1'306	40.7
Guthaben ggü. Steuerbehörden	264	6.8	77	2.4
Übrige kurzfristige Forderungen	1'506	38.8	1'567	48.8
Guthaben ggü. Sozialversicherungseinrichtungen	899	23.2	261	8.1
Total Übrige kurzfristige Forderungen	3'877	100.0	3'212	100.0

3.2. Finanzanlagen

	31.12.2024		31.12.2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Wertschriften ³	3'996	63.0	4'737	70.1
Darlehen an Dritte	1'456	23.0	1'430	21.2
Darlehen an Beteiligte ⁴	313	4.9	-	-
Kautionen und Depots	578	9.1	587	8.7
Total Finanzanlagen	6'343	100.0	6'754	100.0

³ Die Wertschriften enthalten 2'100 Anteilscheine der Genossenschaft Gewerbehäus Altstetten (GGA WEST) in Zürich-Altstetten zum Buchwert von CHF 3.2 Mio. und ist mit 61.3 Prozent am Genossenschaftskapital beteiligt. Infolge des Kopfstimmprinzips verfügt die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen jedoch lediglich über 9.0% der Stimmrechte.

Weiter verfügt die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen über 245 vinkulierte Namenaktien der Aare Parking AG in Aarau zum Buchwert (Nennwert) von CHF 0.2 Mio. Die Anteile gewähren der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen 11.1% am Stimmrecht.

⁴ davon mit Rangrücktritt CHF 0.1 Mio.

3.3. Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

	31.12.2024		31.12.2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Gegenüber Dritten	7'898	42.1	8'502	28.9
ggü. Staatlichen Stellen	4'423	23.6	3'783	12.9
ggü. Sozialversicherungseinrichtungen	2'200	11.7	312	1.1
Härtefallgelder	-	-	11'883	40.4
ggü. Auftraggebenden	2'563	13.6	2'886	9.8
Gutscheine und Badges	1'695	9.0	2'021	6.9
Total Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	18'779	100.0	29'387	100.0

3.4. Anlagespiegel

	Liegenschaften	Installationen / Umbauten	Einbauten in Fremdliegenschaften	Mobiliar, Einrichtungen, EDV, Maschinen und Fahrzeuge	Fahrzeuge in Leasing	immaterielle Werte ⁶	Anlagen im Bau	Total
Nettobuchwert per 1. Januar 2024	123'514	22'344	4'492	13'738	1'206	33'225	7'050	205'569
Anschaffungs- / Herstellkosten oder aktuelle Bruttowerte								
Stand per 1. Januar 2024	214'790	89'210	25'458	72'386	2'126	67'089	7'050	478'108
Zugänge	54	2'281	238	3'800	217	410	5'603	12'604
Abgänge ⁵	-	-2'026	-1'450	-3'300	-613	-88	-	-7'476
Reklassifikationen	929	2'257	2'491	987	-	1'843	-8'507	-
Stand per 31. Dezember 2024	215'773	91'722	26'738	73'872	1'730	69'255	4'145	483'236
Kumulierte Wertberichtigungen								
Stand per 1. Januar 2024	-91'276	-66'866	-20'967	-58'648	-920	-33'863	-	-272'540
Planmässige Abschreibungen	-4'758	-5'866	-1'099	-4'013	-154	-4'637	-	-20'526
Abgänge	-	1'757	414	2'988	315	84	-	5'558
Stand per 31. Dezember 2024	-96'034	-70'975	-21'651	-59'673	-759	-38'416	-	-287'508
Nettobuchwert per 31. Dezember 2024	119'739	20'747	5'087	14'200	971	30'838	4'145	195'728

⁵ In den Abgängen enthalten ist eine Umgliederung aus den Rückstellungen über CHF 2.4 Mio. (siehe Anhangsangabe 3.6).

Nettobuchwert per 1. Januar 2023	130'151	26'466	4'727	14'715	1'336	37'576	1'098	216'068
Anschaffungs- / Herstellkosten oder aktuelle Bruttowerte								
Stand per 1. Januar 2023	216'628	87'871	25'047	71'855	2'026	66'773	1'098	471'298
Zugang	161	1'106	487	3'136	100	157	9'469	14'617
Abgang / Verkauf	-4'259	-	-583	-2'896	-	-33	-35	-7'806
Reklassifikationen	2'260	233	508	291	-	191	-3'483	-
Stand per 31. Dezember 2023	214'790	89'210	25'458	72'386	2'126	67'089	7'050	478'108
Kumulierte Wertberichtigungen								
Stand per 1. Januar 2023	-86'477	-61'405	-20'320	-57'140	-690	-29'198	-	-255'229
Planmässige Abschreibungen	-4'799	-5'461	-1'022	-4'116	-230	-4'697	-	-20'326
Abgang / Verkauf	-	-	375	2'609	-	32	-	3'016
Stand per 31. Dezember 2023	-91'276	-66'866	-20'967	-58'648	-920	-33'863	-	-272'540
Nettobuchwert per 31. Dezember 2023	123'514	22'344	4'492	13'738	1'206	33'225	7'050	205'569

⁶ Die immateriellen Anlagen beinhalten im Nettobuchwert per 31.12.2024 CHF 28.0 Mio. Goodwill (Vorjahr CHF 32.1 Mio.), davon wurden im Berichtsjahr CHF 4.1 Mio. ordentlich abgeschrieben (Vorjahr CHF 4.3 Mio.).

3.5. Kreditspiegel

in TCHF	01.01.2024	Aufnahme	Tilgung	Umglie- dung	31.12.2024
Hypotheken	-42'725	-	700	-	-42'025
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-149	-5	2	-	-152
COVID-19-Kredit	-4'958	-	4'958	-	-
Total kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	-47'833	-5	5'660	-	-42'177

in TCHF	01.01.2024	Aufnahme	Tilgung	Umglie- dung	31.12.2024
Hypotheken	-47'826	-10'000	727	-	-57'099
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-87	-	87	-	-
COVID-19-Kredit	-250	-	250	-	-
Total langfristige Kreditverbindlichkeiten	-48'163	-10'000	1'064	-	-57'099
Total Kreditverbindlichkeiten	-95'995	-10'005	6'724	-	-99'276

Vertraglich vereinbarte Kreditlinie über CHF 163.1 Mio. vorhanden, davon aktuell CHF 99.2 Mio. benutzt.

in TCHF	01.01.2023	Aufnahme	Tilgung	Umglie- dung	31.12.2023
Hypotheken	-86'213	-	48'488	-5'000	-42'725
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-15'800	-3	15'654	-	-149
COVID-19-Kredit	-4'958	-	4'958	-4'958	-4'958
Total kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	-106'971	-3	69'100	-9'958	-47'833

in TCHF	01.01.2023	Aufnahme	Tilgung	Umglie- dung	31.12.2023
Hypotheken	-12'862	-40'000	36	5'000	-47'826
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-121	-	34	-	-87
COVID-19-Kredit	-5'208	-	-	4'958	-250
Total langfristige Kreditverbindlichkeiten	-18'191	-40'000	70	9'958	-48'163
Total Kreditverbindlichkeiten	-125'162	-40'003	69'170	-	-95'995

3.6. Rückstellungsspiegel

in TCHF	01.01.2024	Bildung zu Lasten ER	Verwendung	Auflösung zu Gunsten ER	latente Steuer	31.12.2024
Kurzfristige Rückstellungen	4'463	865	-531	-812	36	4'021
Langfristige Rückstellungen	30'362	-	-2'375	-	-	27'987
Total Rückstellungen	34'825	865	-2'906	-812	36	32'008

Die kurzfristigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen Steuerrückstellungen sowie Rückstellungen betreffend Ferien-, Frei-, Feiertage sowie Überstunden und Überzeit. Die Abnahme im Vergleich zum Vorjahr ist v. a. durch den Abbau Rückstellungen im Personalaufwand zurückzuführen. Teilweise kompensiert wird dies durch die Bildung von Steuerrückstellungen. Die langfristigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen die Rückstellungen für Grossreparaturen (Einlagen in den Erneuerungsfonds). Im Berichtsjahr wurden CHF 2.4 Mio. steuerlich anerkannte Rückstellungen für Grossreparaturen (Anhangsangabe 9.) aufgelöst. Die Verbuchung erfolgte nicht über die Erfolgsrechnung sondern direkt über das Anlagevermögen (Anhangsangabe 3.4) und ist daher gewinnneutral.

in TCHF	01.01.2023	Bildung zu Lasten ER	Verwendung	Auflösung zu Gunsten ER	latente Steuer	31.12.2023
Total kurzfristige Rückstellungen	5'613	1'004	-1'906	-270	21	4'463
Total langfristige Rückstellungen	34'511	-	-4'149	-	-	30'362
Total Rückstellungen	40'124	1'004	-6'055	-270	21	34'825

4. Erläuterungen zu Positionen der Erfolgsrechnung

4.1. Warenaufwand

Der Warenaufwand setzt sich aus den Einstandspreisen der eingekauften Waren (Food, Beverage und Nonfood-Waren) sowie der Bestandesänderung der

Warenvorräte abzüglich Personalverpflegung, Rabatte, Skonti und Rückvergütungen der Lieferanten zusammen.

4.2. Personalaufwand

	2024		2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Bruttolöhne	119'965	83.6	119'890	83.1
Sozialleistungen	16'663	11.6	17'739	12.3
Übriger Personalaufwand	6'806	4.7	6'589	4.6
Total Personalaufwand	143'434	100.0	144'218	100.0
Sozialleistungen in % von Bruttolöhnen	13.9%		14.8%	

Der Personalaufwand beinhaltet sämtliche Gehälter und Löhne inklusive Sozialleistungen der Mitarbeitenden der Hotel Seefeld AG, die Kosten für die Rekrutierung von Mitarbeitenden und die übrigen

Personalkosten, wie Aufwendungen für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden, Auslagen für Berufskleider sowie Vergünstigungen und Fringe-Benefit-Leistungen für Mitarbeitende.

4.3. Übriger Betriebsaufwand

Im übrigen Betriebsaufwand werden die Kosten für Energie, Reinigung, Entsorgung und Hygiene, die Prämien der Sachversicherungen, die Kosten für Betriebs-, Büro- und Verbrauchsmaterial, Werbung und Verkaufsförderung, die Fahrzeug- und Transportkosten, die internen und externen Infrastrukturkosten und die Kosten der Verwaltung erfasst.

Die Kosten für Werbungs- und Verkaufsförderung enthalten auch die jährlichen Beiträge für Einrichtungen zur Bekämpfung des Alkoholismus sowie private soziale Institutionen im Gesamtbetrag von CHF 200'000 (Vorjahr: CHF 156'600).

4.4. Unterhalt und Ersatz

	2024		2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Unterhalt von immobilien Sachanlagen	2'671	39.0	2'522	35.8
Unterhalt, Reparaturen und Ersatz von mobilen Sachanlagen	4'186	61.0	4'515	64.2
Total Unterhalt und Ersatz	6'857	100.0	7'038	100.0

4.5. Abschreibungen

	2024		2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Abschreibungen auf immobile Sachanlagen	11'723	57.1	11'282	55.5
Abschreibungen auf mobile Sachanlagen	4'167	20.3	4'347	21.4
Abschreibungen auf immaterielle Werte	4'636	22.6	4'697	23.1
Total Abschreibungen	20'526	100.0	20'326	100.0

4.6. Finanzertrag

	2024		2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Zinsertrag	207	100.0	133	100.0
Total Finanzertrag	207	100.0	133	100.0

4.7. Finanzaufwand

	2024		2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Hypothekarzinsen	1'927	66.2	1'822	82.5
Kontokorrentzinsen/-spesen sowie Zinsen für kurzfristige Vorschüsse	173	6.0	276	12.5
Kursdifferenzen Fremdwährungen	4	0.1	-12	-0.5
Veränderung Wertberichtigung WIR-Bestände	-	-	55	2.5
Übriger Finanzaufwand	807	27.7	69	3.1
Finanzaufwand verbundene Unternehmen	-	-	-	-
Total Finanzaufwand	2'912	100.0	2'209	100.0

4.8. Ausserordentlicher Ertrag

	2024		2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Gewinn aus Veräusserung Sachanlagen	20	5.8	3	1.3
Übriger ausserordentlicher Ertrag	335	94.2	199	98.7
Total Ausserordentlicher Ertrag	355	100.0	202	100.0

4.9. Ausserordentlicher Aufwand

	2024		2023	
	TCHF	%	TCHF	%
Verlust aus Veräusserung Sachanlagen	47	84.2	467	80.0
Übriger ausserordentlicher Aufwand	9	15.8	117	20.0
Total Ausserordentlicher Aufwand	56	100.0	584	100.0

5. Personelles

5.1. Bestand Mitarbeitende

	2024	2023
Mitarbeitende per 31. Dezember	2'971	2'903
davon Frauen	1'846	1'805
davon Männer	1'125	1'098

5.2. Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende

	2024	2023
Beschäftigte Mitarbeitende im Jahresdurchschnitt	2'937	2841

5.3. Verbindlichkeiten ggü. Vorsorgeeinrichtungen

	31.12.2024	31.12.2023
	TCHF	TCHF
Verbindlichkeit ggü. Pensionskasse	1'428	17

6. Bestellte Sicherheiten für Verbindlichkeiten Dritter

	31.12.2024	31.12.2023
	TCHF	TCHF
Gesamtwert der verpfändeten Grundstücke/Liegenschaften	97'025	88'595

7. Eventualverbindlichkeiten

	31.12.2024	31.12.2023
	TCHF	TCHF
Rechtliche Verpflichtungen per Bilanzstichtag	1'855	2'173

8. Leasingverbindlichkeiten

	31.12.2024	31.12.2023
	TCHF	TCHF
Verbindlichkeiten aus Leasing und langfristigen Mietverträgen bis 1 Jahr	446	478
Verbindlichkeiten aus Leasing und langfristigen Mietverträgen über 1 Jahr	3'847	4'902
Total	4'293	5'381

9. Stille Reserven

	31.12.2024	31.12.2023
	TCHF	TCHF
Gesamtbetrag der aufgelösten Wiederbeschaffungsreserven sowie der darüber hinausgehenden stillen Reserven, soweit dieser den Gesamtbetrag der neugebildeten derartigen Reserven übersteigt, wenn dadurch das erwirtschaftete Ergebnis wesentlich günstiger dargestellt wird. Im Berichtsjahr wurden CHF 2.4 Mio. steuerlich anerkannte Rückstellungen für Grossreparaturen aufgelöst (Anhangsangabe 3.6). Die Verbuchung erfolgte nicht über die Erfolgsrechnung sondern direkt über das Anlagevermögen (Anhangsangabe 3.4) und ist daher gewinnneutral.	2'375	4'103

10. Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es bestehen keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die Einfluss auf die Buchwerte der ausgewiesenen Aktiven oder Verbindlichkeiten haben oder an dieser Stelle offengelegt werden müssen.



Ernst & Young AG
Maagplatz 1
Postfach
CH-8010 Zürich

Telefon: +41 58 286 31 11
www.ey.com/de_ch

An die Generalversammlung der
Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, Zürich

Zürich, 2. April 2025

Bericht der Revisionsstelle

Bericht zur Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung



Prüfungsurteil

Wir haben die konsolidierte Jahresrechnung der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der konsolidierten Bilanz zum 31. Dezember 2024, der konsolidierten Erfolgsrechnung, der konsolidierten Mittelflussrechnung, dem Eigenkapitalspiegel für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die konsolidierte Jahresrechnung (Seiten 55 bis 67) dem schweizerischen Gesetz sowie den im Anhang wiedergegebenen Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätzen.



Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Standards zur Abschlussprüfung (SA-CH) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt „Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung“ unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als eine Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.



Sonstige Informationen

Der Verwaltungsrat ist für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die im Geschäftsbericht enthaltenen Informationen, aber nicht die konsolidierte Jahresrechnung und unseren dazugehörigen Bericht.

Unser Prüfungsurteil zur konsolidierten Jahresrechnung erstreckt sich nicht auf die sonstigen Informationen, und wir bringen keinerlei Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu zum Ausdruck.



Im Zusammenhang mit unserer Abschlussprüfung haben wir die Verantwortlichkeit, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen wesentliche Unstimmigkeiten zur konsolidierten Jahresrechnung oder unseren bei der Abschlussprüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.



Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die konsolidierte Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer konsolidierten Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer konsolidierten Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist.

Bei der Aufstellung der konsolidierten Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte im Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.



Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die konsolidierte Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungs-urteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den SA-CH durchgeführte Abschlussprüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich gewürdigt, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser konsolidierten Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Eine weitergehende Beschreibung unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung befindet sich auf der Webseite von EXPERTSuisse: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Diese Beschreibung ist Bestandteil unseres Berichts.



Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen



In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und PS-CH 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes Internes Kontrollsystem für die Aufstellung der konsolidierten Jahresrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende konsolidierte Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Michael Bugs
(Qualified Signature)

Zugelassener Revisionsexperte
(Leitender Revisor)



Gianantonio
Zanetti (Qualified
Signature)

Zugelassener Revisionsexperte

Impressum

Konzept, Projektleitung, Redaktion und Umsetzung

Abteilung Finanz- und Rechnungswesen und
Kommunikationsabteilung der Genossenschaft
ZFV-Unternehmungen (zfv.ch)
in Zusammenarbeit mit Taktkomm AG, Zürich
(taktkomm.ch)

Layout

Feldner Druck AG
(feldnerdruck.ch)

Fotograf:innen

David & Mike Niederhauser, Merlin
Photography (merlinphotography.ch)

Manuel Bürkli Studio für
Kommunikationsdesign (manuelbuerkli.com)

Martina Meier Fotografie (martinameier.ch)

Rolf Neeser (rolfneeser.ch)

Anna Hunziker (annahunziker.ch)

Gastfreundschaft für eine Gesellschaft,
in der wir alle leben wollen.



Genossenschaft ZFV-Unternehmungen
Flüelastrasse 51, Postfach
8047 Zürich