



Gut tut gut.

Geschäftsbericht 2025

Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) ist ein führendes Schweizer Gastronomie- und Hotellerieunternehmen mit rund 220 Betrieben in der ganzen Schweiz. Sie ist in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig, darunter Gastronomie, Hotellerie, Kinderbetreuung und Liegenschaften. Zur Unternehmensgruppe gehören auch die «Sorell» Boutique-Hotels und Restaurants, die «KiMi» Krippen, Horte und Mittagstische sowie die Bäckereien von Jung, an denen die ZFV gemeinsam mit John Baker zu gleichen Teilen beteiligt ist. Gegründet 1894 von visionären Zürcher Bürgersfrauen, steht die ZFV seit über 130 Jahren für Mut, Verantwortung und Gemeinschaft. Als Genossenschaft wirkt sie im Zusammenspiel mit einem vielfältigen Netzwerk aus Partnerinnen und Partnern, Institutionen und engagierten Menschen. Sie schafft inspirierende Begegnungsorte, fördert gesunde sowie nachhaltige Verpflegung und setzt auf Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion. Gemeinsam mit ihren über 3'100 Mitarbeitenden gestaltet die ZFV jeden Tag Erlebnisse, die verbinden, guttun und gesellschaftliche Wirkung entfalten. Damit verfolgt die ZFV ihre Vision: Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen.

1 Genossenschaft

179
Gastronomiebetriebe

15
Hotels

32
Kindertagesstätten

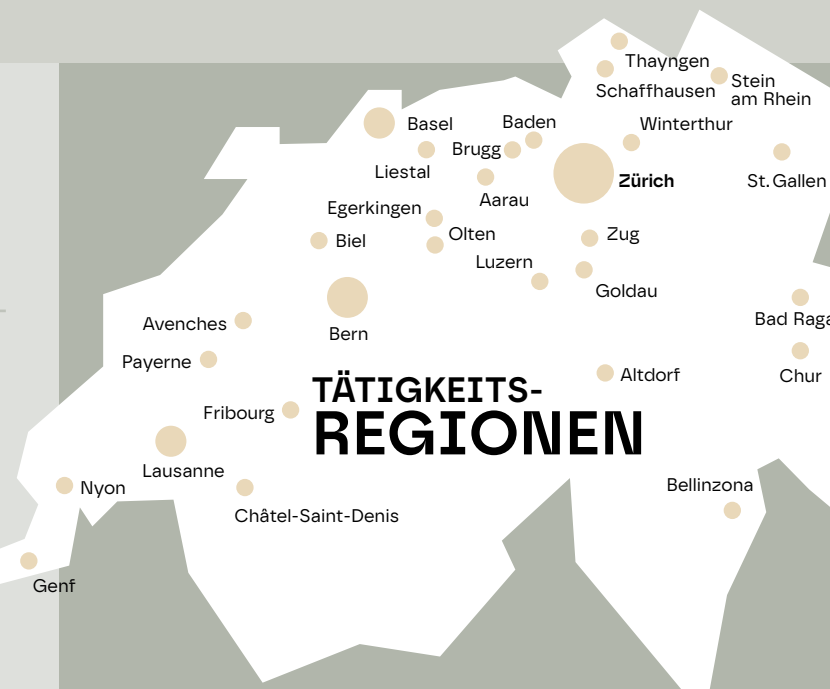
~11 Mio.
Mahlzeiten pro Jahr

297'000
Logiernächte pro Jahr

>2'000
Betreute Kinder pro Jahr

Liegenschaften

Beteiligungen und strategische Partnerschaften



1894 Gründungsjahr

3'123 Mitarbeitende

226 Betriebe



Hier
die Story
lesen

**Transformation
angehen**

Inhalt

6	Vorwort
9	Lagebericht
9	Umfeldentwicklung
10	Geschäftsentwicklung
12	Aktivitäten und Projekte 2025
14	Ausblick auf 2026
17	Nachhaltigkeit
17	Nachhaltigkeitsstrategie
21	Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung
26	Thema 2: Food Waste
29	Thema 3: Gesunde Ernährung
32	Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion
35	Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette
36	Weitere Nachhaltigkeitsthemen
40	Über diesen Bericht
42	GRI-Index
44	Corporate Governance
45	Grundsätze der Genossenschaftsführung und -struktur
45	Genossenschafts- und Kapitalstruktur
45	Die Organe
52	Governance & Compliance
54	Jahresrechnung
54	Konsolidierte Bilanz
55	Konsolidierte Erfolgsrechnung
56	Konsolidierte Mittelflussrechnung
57	Eigenkapitalspiegel
58	Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung
67	Bericht der Revisionsstelle
70	Impressum

Vorwort

Liebe Genossenschafte:innen und Genossenschafte, liebe Leser:innen und Leser

Die ZFV hat sich seit 1894 stetig weiterentwickelt – getragen vom Pioniergeist unserer Gründer:innen, die mit Mut, Verantwortung und Innovationskraft den Grundstein für unsere heutige Organisation legten. Dieses Erbe prägt unser Handeln bis heute und weist uns den Weg in die Zukunft. Der vorliegende Geschäftsbericht ist deshalb mehr als ein Rückblick: Auf den Trennseiten finden Sie weiterführende Links auf unsere Website. Dort erzählen wir beispielhafte Hintergrundgeschichten über unsere Partnerschaften, Innovationen, Nachhaltigkeitsaktivitäten und die Förderung junger Talente. Diese Stories zeigen auf, wie wir unsere Vision ganzheitlich verfolgen.

Auch 2025 haben wir uns stetig weiterentwickelt. In einem wettbewerbsintensiven Umfeld mit dynamischen Markttrends und einem Mangel an Personen mit passenden und betriebspezifischen Qualifikationen gelang es uns, dank hoch engagierter Mitarbeitender, die Strategie konsequent umzusetzen. Durch vorausschauendes Handeln konnten wir sowohl unser Wachstum vorantreiben als auch die Profitabilität steigern. Der Gesamtumsatz wuchs um 2.7% auf CHF 297.4 Mio. Das Betriebsergebnis (EBIT BEBU)¹ verbesserte sich auf CHF 10.1 Mio., was einer Steigerung der EBIT-Quote von 2.8% im Vorjahr auf 3.4% im Berichtsjahr entspricht.

Dieses Ergebnis bestätigt, dass unsere Investitionen in Transformation, Prozesse, Leadership und Qualität Wirkung zeigen. Die Präsentation unseres Rebrandings Ende November war ein Höhepunkt im Jahr 2025. Der neu gestaltete Markenauftritt unterstreicht unsere strategische Ausrichtung visuell und inhaltlich. Die spürbare Freude der rund 350 anwesenden Mitarbeitenden bei der Lancierung verbreitete sich rasant. Nicht nur bei Partner:innen, Auftraggebern und Gästen löste das Rebranding viele positive Reaktionen aus, sondern auch in den Betrieben. Diese vorwärtsgerichtete Dynamik bei den Mitarbeitenden zeigt sich auch in den Ergebnissen unserer Pulsbefragung: In allen erfragten Kategorien verzeichneten wir im Berichtsjahr neue Höchstwerte.

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

Besonders gefreut hat uns, dass wir dank dieser Ergebnisse im Januar 2026 mit dem ersten Platz beim Swiss Arbeitgeber Award ausgezeichnet wurden. Es ist eine schöne Bestätigung für unsere Investitionen in die Attraktivität als Arbeitgeber:in.

Starke Leistung in den Geschäftsbereichen

Dank neuer Mandate und qualitativer Angebotsentwicklung konnten wir den Umsatz in der **Gemeinschaftsgastronomie** deutlich steigern. Es zeigt sich: Mitarbeitende kehren vermehrt in die Büros zurück. Für uns bedeutet das, dass das bewusste Kuratieren von Begegnungsorten noch bedeutender wird. Mit dem Playbook «Begegnungsorte» und dem Service Guide «Licht an» haben wir Instrumente geschaffen, um die Aufenthaltsqualität und Gästebetreuung weiter zu stärken. Unser Menüleitsystem FOOD2050 unterstützt unsere Gäste zudem dabei, sich umweltfreundlich und ausgewogen zu ernähren.

Die **Sorell Hotels** konnten sich im Spannungsfeld zwischen hohen Qualitätsansprüchen und steigendem Kostendruck ausgezeichnet positionieren. Dank einer erhöhten Nachfrage und Investitionen in digitale Prozesse erzielten wir ein beeindruckendes Ergebniswachstum. Der Umbau des Hotels Speer in Rapperswil sowie der Gewinn des «Best of ibex fairstay 2025» für das Boutique-Hotel Seidenhof waren die Höhepunkte des Jahres.

Herausfordernd präsentierte sich die Situation bei den **Kinderkrippen KiMi**. Geburtenrückgang und veränderte Betreuungsmodelle führten zu einer rückläufigen Nachfrage. Hier gilt es, die eingeschlagene Richtung weiterzuverfolgen und Faktoren wie Standortqualität, Leitungskompetenz und pädagogische Modelle konsequent ins Zentrum zu stellen.

Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen

Unsere Vision bleibt unverändert: Wir wollen ein wirtschaftlich gesundes, sozial verantwortliches und ökologisch nachhaltiges Unternehmen sein. Dafür investieren wir in ein lebendiges Ökosystem mit Partner:innen und Partnern wie FOOD2050, roots, ViCAFE oder Jung. Im «ZFV-Living Lab» fördern wir zudem aktiv Innovationen durch die Zusammenarbeit mit Start-ups.



Nadja Lang und Esther von Ziegler im Boutique-Hotel St. Peter in Zürich.

Der wichtigste Faktor sind und bleiben jedoch die Menschen. Sie sind das Herz der ZFV. Eine verantwortungsvolle Führung, Chancengerechtigkeit und zeitgemässe Arbeitsbedingungen sind der Nährboden für unser ZFV-Team. Genau ihm gilt ein besonderer Dank: Denn dieses Team sorgt täglich dafür, dass sich unsere Gäste willkommen fühlen, unsere Auftraggebenden auf uns zählen und wir unseren gesellschaftlichen Auftrag erfüllen können.

Ein herzliches Dankeschön geht auch an Sie, liebe Genossenschafter:innen, Partner:innen und Gäste. Danke, dass Sie diesen Weg mit uns gehen.

Wir freuen uns darauf, auch im nächsten Jahr gemeinsam wirksam zu sein!

Esther von Ziegler,
Präsidentin des Verwaltungsrats

Nadja Lang,
CEO und Delegierte des Verwaltungsrats



Hier
die Story
lesen

Gemeinsam kuratieren

Wenn aus einem Mandat eine Partnerschaft wird. Rebekka Strahm von der Universität Bern und Stephan Zehnder von der ZFV geben Einblick, wie gemeinsames Kuratieren, Offenheit und lokale Verankerung Projekte mit echter Wirkung ermöglichen.

Lagebericht

Mit einem Gesamtumsatz von CHF 297.4 Mio. hat die ZFV das Vorjahr erneut übertroffen. Das operative Betriebsergebnis (EBIT BEBU)¹ erreichte CHF 10.1 Mio. Die EBIT-BEBU-Quote konnte um 0.6 Prozentpunkte auf 3.4% gesteigert werden. Der operative Cashflow beträgt CHF 16.4 Mio., der Jahresgewinn CHF 1.0 Mio. Mit der Eröffnung von sieben neuen Gastronomiebetrieben wurde die Basis für weiteres Wachstum gelegt. Gleichzeitig investierten wir in unsere strategischen Stossrichtungen «Kuratieren, Challenges, Wachsen»: Die Partnerschaften mit Jung, FOOD2050, roots und ViCAFE wurden weiter gestärkt. Neu definiert haben wir zudem die ZFV-Markenstrategie. Der daraus entstandene konsistente Markenauftritt schärft unsere Positionierung. Er wird 2026 breit ausgerollt.

Umfeldentwicklung

Die Schweizer Wirtschaft zeigte 2025 mit einem realen BIP-Wachstum von 1.4%² eine leichte Erholung gegenüber dem Vorjahr, blieb jedoch unter dem langfristigen Durchschnitt. Hohe US-Zölle belasteten exportorientierte Unternehmen und wirkten sich indirekt auf Teile unserer Kundschaft aus. Zusätzlich führten bei unseren Geschäftskundinnen und -kunden Unsicherheiten in der internationalen Handels- und Wirtschaftspolitik zu Sparmassnahmen und Zurückhaltung bei Investitionen. Der private Konsum entwickelte sich trotz moderater Inflation solide und wuchs um 1.5% (Vorjahr: 2.4%).³ Die weiter sinkenden Zinsen führten zu tieferen Finanzierungskosten und hielten die Bauinvestitionen stabil.

Die langfristigen Trends bleiben bestehen: Individualisierung, technologische Innovationen, Gesundheitsbewusstsein und Nachhaltigkeit.⁴ Wichtige Entwicklungen und Aktivitäten der ZFV in diesen Bereichen werden auf den folgenden Seiten dargestellt.

Der Arbeitsmarkt in der Schweizer Gastronomie und Hotellerie hat im Verlauf des Jahres 2025 eine signifikante Kehrtwende vollzogen. Seither geht der viel zitierte Fachkräftemangel zurück. Während die Branche in den Vorjahren unter einem generellen Personalmangel litt, zeigte sich per Ende 2025 ein differenzierteres Bild. Heute agiert die Gastronomie- und Hotelbranche in einem Umfeld, das durch eine hohe Verfügbarkeit an Arbeitskräften bei gleichzeitigem Mangel an Personen mit passenden und betriebsspezifischen Qualifikationen geprägt ist. Die aktuelle Statistik des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO)⁵ untermauert diesen Strukturwandel:

Per Ende 2025 lag die Arbeitslosenquote im Gastgewerbe bei 6.5%, was branchenübergreifend die höchste Quote ist. In der Folge unterliegen seit dem 1. Januar 2026 zahlreiche Berufsprofile der Branche erneut der Stellenmeldepflicht.

Gastronomie

Die Gemeinschaftsgastronomie stand 2025 unter starkem Einfluss von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und einer hohen Erwartungshaltung (v. a. im Hinblick auf das Preis-Leistungsverhältnis) seitens der Gäste sowie Kundinnen und Kunden. Sie nutzen digitale Services zunehmend selbstverständlich und erwarten einfache und verlässliche Lösungen, eine transparente Kommunikation und ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis. Strengere Home-office-Regelungen verstärken die Bedeutung der Betriebsrestaurants als soziale Begegnungsorte in Unternehmungen. Gleichzeitig bleibt die Preissensibilität hoch, was effiziente

- 1 EBIT BEBU (Betriebsbuchhaltung): EBIT exkl. nicht betriebswirtschaftliche Positionen wie pauschale Delkredere und Warendrittel, Goodwill-Abschreibungen und finanzielle (steuerliche) Abschreibungen, aber inkl. betriebswirtschaftliche Abschreibungen.
- 2 Saison- und sporteventbereinigt
- 3 Medienmitteilung SECO «Bruttoinlandprodukt im 4. Quartal 2025: Leichtes Wachstum der Schweizer Wirtschaft» vom 27. Februar 2026 (siehe https://cms.news.admin.ch/dam/de/seco/hywwAv5JQ6x09/2025_4_bip_schweiz.pdf)
- 4 Gastronomie: Robuste Nachfrage, beschleunigter Strukturwandel, Wüest Partner (siehe <https://www.wuestpartner.com/ch-de/2025/08/22/gastronomie-robuste-nachfrage-beschleunigter-strukturwandel/>)
- 5 SECO, Die Lage auf dem Arbeitsmarkt im Dezember 2025, 9. Januar 2026, S. 16 (siehe https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/Die_Lage_auf_dem_Arbeitsmarkt/lage_arbeitsmarkt_2025/lage_arbeitsmarkt_dezember_2025.html)

Prozesse, ein smartes Menüdesign und flexible Angebotsformate erfordert. Nachhaltigkeit – von regionaler Beschaffung über gesundheitsfördernde Angebote bis hin zu klimafreundlichen Menüs und weniger Food Waste – entwickelt sich zum Erwartungsstandard. Insgesamt zeigt sich: Erfolgreiche Anbieter:innen kombinieren digitale Servicequalität, ökologische Verantwortung und konsequente Effizienz, um Gäste zu begeistern und Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.⁶

Hotellerie

Trotz geo- und wirtschaftspolitischer Unsicherheiten setzte sich die positive Entwicklung der Schweizer Hotellerie fort. Dies zeigt sich in einem erneuten Höchstwert der Übernachtungen (43.9 Mio.) und den steigenden Zimmerpreisen (+1.2% zum Vorjahr). Der Anstieg der Übernachtungen basiert auf einer höheren inländischen (+1.0%) und ausländischen (+3.0%) Nachfrage. Die Zimmerpreise legten in den Tourismusgemeinden und in der Fünfsternkategorie überproportional (+4.1%) zu. Am stärksten stiegen die Preise in den Regionen Basel (+5.0%) und Luzern/Vierwaldstättersee (+2.6%), während sie in den Regionen Tessin und Fribourg rückläufig waren.⁷

Kinderbetreuung

2025 zeigte sich in der familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung eine spürbare Marktbewegung. Viele Kitas verzeichneten eine reduzierte Auslastung bedingt durch demografische Veränderungen, flexiblere Arbeitsmodelle, veränderte Familienbedürfnisse, erhöhte Kosten sowie mehr Betreuungsangebote von Dritten im urbanen Raum. Die Entwicklung variierte regional stark⁸ und forderte Anpassungsfähigkeit sowie eine vorausschauende Planung, um Qualität und Stabilität zu sichern. Gleichzeitig bewegte sich politisch viel. Verschiedene Kantone arbeiten aktiv an der finanziellen Unterstützung für die Familien. So wurde auch die parlamentarische Initiative des Bundes⁹ breit diskutiert. Eine Einigung hierzu wird mit einem revidierten Kinderbetreuungsgesetz im Jahr 2026 erwartet.

Liegenschaften

In der Schweiz blieb die Nachfrage nach Wohnraum gross. Die Angebotsquote lag Ende 2025 in etwa auf dem Vorjahresniveau. Der Nachfrageüberhang konzentrierte sich auf Zentren sowie gut erreichbare, steuerlich attraktive oder besonders begehrte Lagen. Der hedonische Angebotsmietpreisindex lag im 3. Quartal 2025 um 1.9% über dem Vorjahresquartal, was deutlich unter dem Vorjahresanstieg von 6.0% ist. Eine geringere Zusatznachfrage infolge des nachlassenden Beschäftigungs- und Bevölkerungswachstums sowie die zweimalige Senkung des Referenzzinssatzes reduzierten den Druck auf die Mietpreise.

Seit Anfang 2025 steigt die Zahl der am Markt angebotenen Gewerbeflächen wieder leicht. Dies geht vornehmlich auf einen nachlassenden Bedarf zurück. In den Vorjahren hat ein kräftiges Beschäftigungswachstum die Nachfrage nach Büroflächen gestützt und die Effekte von Homeoffice und

Desksharing abgefedert. Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die Mietpreise per Ende 2025 um 2.3%.

Die verhaltene Neubautätigkeit im Bereich der Retailflächen in den letzten Jahren hat das zusätzliche Verkaufsflächenangebot begrenzt. Gleichzeitig bleibt der Onlinehandel eine grosse Herausforderung für den stationären Detailhandel. Die Mieten für Verkaufsflächen verzeichneten per Ende 3. Quartal 2025 einen Anstieg um 2.8% gegenüber dem Vorjahresquartal.¹⁰

Geschäftsentwicklung

Finanzen

Umsatzentwicklung – Auftragslage und Auslastung

Im Berichtsjahr übertraf die ZFV mit einem Gesamtumsatz von CHF 297.4 Mio. das Vorjahr um 2.7%. Die Geschäftsbereiche haben wie folgt zur positiven Umsatzentwicklung beigetragen:

Die **Gastronomie** erwirtschaftete einen Umsatz von CHF 205.0 Mio. und legte im Vergleich zum Vorjahr mit CHF 5.6 Mio. stark zu. Der Umsatz der Gastro-Bestandesbetriebe steigerte sich um 2.0%. Eine starke Event-Saison unter anderem mit der Frauen-Europameisterschaft mit Spielen im Zürcher Letzigrund sowie der Trend zu weniger Homeoffice beeinflussten das Umsatzergebnis positiv. Aus Schliessungen und Eröffnungen von Betrieben resultierte ein positiver Umsatzeffekt von CHF 1.2 Mio.

Die **Hotellerie** erwirtschaftete CHF 58.3 Mio. und konnte den Vorjahresumsatz um CHF 3.7 Mio. übertreffen. Dank höherer Gästezahlen aus der Schweiz und dem Ausland stieg die Belegung um 6.4 Prozentpunkte von 63.8% auf 70.2%.

Die **Kinderbetreuung und -verpflegung** erreichte den Umsatz aus dem Vorjahr aufgrund tieferer Auslastung nicht (CHF -0.6 Mio. zum Vorjahr). Sie trug mit CHF 25.6 Mio. zum Gesamtumsatz bei.

Der Umsatz der **Liegenschaften** lag bei CHF 8.5 Mio. und damit um CHF 0.4 Mio. hinter dem Vorjahr. Sondereinnahmen im Vorjahr, Umbauten sowie Verkäufe von Liegenschaften sind Gründe für den Rückgang. Die Leerstandquote betrug per 31. Dezember 2025 0.4% (entfallener Mietertrag im Verhältnis zum Gesamtmiettertrag) und lag damit deutlich unter dem Vorjahr (1.7%). Mit Ausnahme einer Gewerbefläche war das Liegenschaftenportfolio zum Jahresende 2025 vollvermietet.

6 GV Praxis, Foodservice Report, Oktober 2025

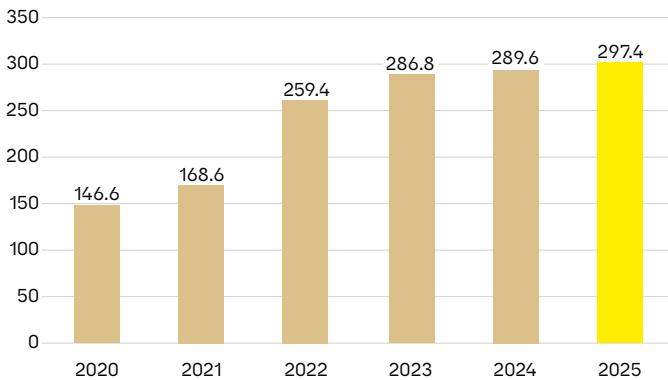
7 Hotellerie, Bundesamt für Statistik – BFS | Markt-Update Hotelimmobilien Schweiz, Wüest Partner, 13.01.2026 (Zahlen bezüglich Zimmerpreisen beruhen auf YTD-Oktober-Auswertungen)

8 Familienergänzende Kinderbetreuung, Bundesamt für Statistik – BFS und wüestpartner (siehe <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/familien/familienergaenzende-kinderbetreuung.html>)

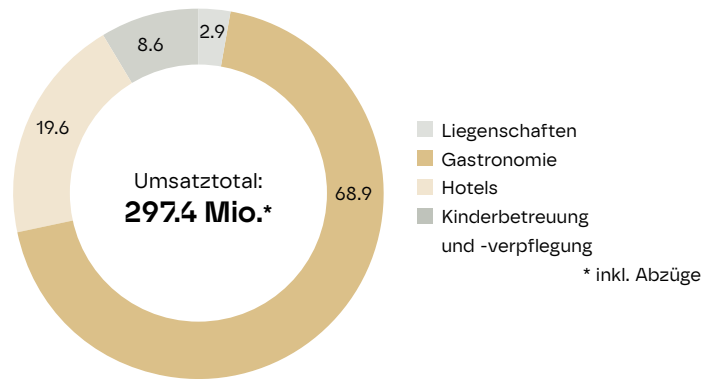
9 Parlamentarische Initiative 21.403, Überführung der Anstossfinanzierung in eine zeitgemässe Lösung (siehe <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20210403>)

10 Immobilienmarkt Schweiz 2025 | 4 | Wüest Partner (siehe <https://www.wuestpartner.com/ch-de/produkt/immobilienmarkt-schweiz-2025-4/>)

Umsatzentwicklung 2020 bis 2025 in Mio. CHF



Umsatz nach Geschäftseinheiten in %



Finanzielle Performance

Nach mehreren Jahren mit negativem Betriebsergebnis vor Finanzerfolg, Ausserordentlichem und Steuern (EBIT) infolge der Corona-Pandemie geht es seit 2022 wieder konstant aufwärts. Nach dem Turnaround im Vorjahr erreichten wir 2025 einen EBIT FIBU von CHF 1.7 Mio. Dies entspricht einer Verbesserung um CHF 0.8 Mio. gegenüber dem Vorjahr. In der betriebswirtschaftlichen Betrachtung (EBIT BEBU) erreichten wir CHF 10.1 Mio. (Vorjahr: CHF 8.2 Mio.) bei einer EBIT-BEBU-Quote von 3.4% (Vorjahr: 2.8%). Alle operativen Bereiche trugen mit positiven Deckungsbeiträgen zum Ergebnis bei. Die weitergeführten Massnahmen – Portfolio-optimierungen, die Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Gästen sowie Prozessverbesserungen – wirkten sich erneut erfreulich auf die Marge aus. Belastet wurde die Marge hingegen durch die tiefere Auslastung der Kinderkrippen.

2025 erzielten wir erstmals nach der Corona-Pandemie wieder einen Jahresgewinn von CHF 1.0 Mio. (CHF +5.4 Mio. zum Vorjahr). Die strategische Veräusserung zweier Liegenschaften trug insgesamt positiv zum Ergebnis bei.

Der operative Cashflow blieb mit CHF 16.4 Mio. auf hohem Niveau (Vorjahr bereinigt um Rückzahlung passivierter Härtefallgelder: CHF 17.9 Mio.) und ermöglichte es uns, weiterhin in Innovation und Infrastruktur zu investieren. Mit dem Cash-in aus dem Verkauf der zwei oben genannten Liegenschaften konnten wir Kredite zurückzahlen. Die Bilanz ist stabil und weist substanzielle stille Reserven auf, insbesondere bei den Liegenschaften.

Mitarbeitende

Per 31. Dezember 2025 zählte die ZFV total 3'123 Mitarbeitende (ohne Kleiner Jung AG), womit die Anzahl um 152 Personen zunahm (Vorjahr: 2'971). Die Entwicklung lässt sich auf Neueröffnungen und den höheren Umsatz der Gastronomie-Bestandesbetrieb zurückführen. Die ZFV-Betriebe haben 2025 vermehrt flexible Einsätze mit Aushilfen im Stundenlohn abgedeckt. Die Anzahl FTE im Jahres-

durchschnitt belief sich im Berichtsjahr auf 2'108 (Vorjahr: 1'976). Weitere Details zur Beschäftigungsstruktur nach Geschlecht, Region und den verschiedenen Anstellungsverhältnissen **siehe Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 32 ff.**

2'334 Mitarbeitende unterliegen dem Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV), was 75% (Vorjahr: 80%) aller ZFV-Mitarbeitenden entspricht. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr geht insbesondere auf die Veränderung des Konsolidierungskreises zurück (Integration der KIMI Krippen AG, deren Mitarbeitende nicht dem L-GAV unterstellt sind.) Die übrigen Mitarbeitenden unterliegen denselben Tarifvereinbarungen, sind aber unter Schweizer Obligationenrecht angestellt.

Neben den festangestellten Personen beschäftigte die ZFV über das Jahr 2025 hinweg insgesamt 2'674 extern angestellte Temporärmitarbeitende (Vorjahr: 2'795). Diese sind vor allem in den Gastronomiebetrieben im Einsatz, sei es bei Grossevents im Letzigrund, bei Catering-Aufträgen oder zur Unterstützung im Tagesgeschäft. Die Reduktion erklärt sich damit, dass 2025 mehr Aushilfen im Stundenlohn in den ZFV-Betrieben und bei -Anlässen im Einsatz standen.

Aussergewöhnliche Ereignisse

Es gab im Berichtsjahr keine aussergewöhnlichen Ereignisse.

Risikomanagement

Die ZFV verfügt über ein angemessenes, unternehmensweites Risikomanagement. Die Risiken sind in die Kategorien Strategie, Struktur, Prozesse, Compliance, Finanzen, Personal, Anlagen IT und Varia unterteilt. Bewertet werden pro Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie der potenzielle finanzielle Schaden und die Auswirkungen auf die Reputation. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung hinterfragen, ergänzen und bewerten jährlich die bestehenden Risiken und definieren Massnahmen, um die relevantesten Risiken aktiv zu steuern.

Aktivitäten und Projekte 2025

Im Berichtsjahr hat sich die ZFV intensiv mit den Entwicklungen im Markt, den relevanten Trends und den sich verändernden Bedürfnissen der Gäste auseinandergesetzt. Die Erkenntnisse bilden die Grundlage, um die Zukunft der Gemeinschaftsgastronomie (sowie auch unserer anderen Geschäftsbereiche) aktiv mitzugestalten und unser Angebot kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Auf dieser Basis hat sich die ZFV im Jahr 2025 auf die nachfolgend aufgeführten Aktivitäten und Projekte fokussiert. Sie lassen sich den drei strategischen Stossrichtungen **Kuratieren**, **Challengen** und **Wachsen** zuordnen und zeigen auf, wie wir unsere strategischen Ziele Schritt für Schritt erreichen wollen.

1. Kuratieren

Markenauftritt

Im Berichtsjahr haben wir die Markenstrategie der ZFV-Genossenschaft neu definiert. Im Rahmen eines Rebrandings erhielt die ZFV eine geschärfte inhaltliche wie auch visuelle Positionierung mit dem Ziel, intern und extern noch eindeutiger zu vermitteln, wofür die ZFV steht und wie sich die Marke im Wettbewerbsumfeld differenziert. Auf dieser strategischen Grundlage entstand ein konsistenter Markenauftritt, den wir in Sprache, Bildwelt und Design über alle relevanten Kontaktpunkte hinweg umsetzen werden. Der Roll-out startete Ende 2025.

Auch im Bereich der Kinderbetreuung haben wir 2025 den Markenauftritt von KiMi mit dem Relaunch der Website wei-

ter modernisiert und den Anmeldeprozess für die Kinderbetreuung vereinfacht.

Playbook

Im Jahr 2025 haben wir das «Playbook Begegnungsorte» lanciert. Es wird vor allem in der Gemeinschaftsgastronomie eingesetzt und gibt vor, wie wir unsere Begegnungsorte gestalten, damit für alle Gäste ein optimales Gesamterlebnis resultiert. Die Betriebe haben Self-Assessments durchgeführt und wurden auditiert. Dies führte im Nachgang zu Optimierungen. Die Anwendung unseres Service Guides «Licht an» wird von Testkundinnen und -kunden, sogenannten «Mystery Guests», regelmässig evaluiert und mit den Betriebsteams besprochen.

Ausbau der Konzepte

- An zwei Bildungsstätten haben wir je einen Betrieb mit einem neuen **kulinarischen Schwerpunkt-Konzept** eröffnet.
- Das bestehende **Green Kitchen Lab** an der Universität Irchel in Zürich erfreut sich grosser Beliebtheit. Die Planung weiterer Betriebe nach diesem Konzept läuft. Die Umsetzungen sind für 2026 geplant.
- Wir haben unsere **Rezeptdatenbank überarbeitet** und damit in die **Profilierung unserer Menülinien** im Selbstbedienungsbereich (Food Counters) investiert.
- In mehreren Betrieben haben wir das **neue Buffet-Konzept** «Mix-Match» getestet.
- Das **pädagogische Konzept von KiMi** haben wir überarbeitet und an aktuelle Anforderungen und wissenschaftliche Erkenntnisse angepasst.

Unsere strategischen Stossrichtungen



Wir kuratieren

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



Wir challengen

Wir arbeiten als **Pionierin** ganzheitlich sowie innovativ und prägen **positiv mit Haltung und Verantwortung** gegenüber Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Partnerinnen und Partnern und Gesellschaft.



Wir wachsen

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

Transformation

Individuell & dezentral



Gemeinsam & modular

Netzwerk von Partnerinnen und Partnern

Die ZFV kuratierte zusammen mit strategischen Partnerinnen und Partnern auch im Berichtsjahr umfassende Gesamtkonzepte, optimierte Bestehendes, schaffte inspirierende Begegnungsorte und liess Neues entstehen. Dies mit dem Ziel, dass sich unsere Gäste wohlfühlen und wir ihnen etwas Gutes tun können.

- Gemeinsam mit unserer Partnerin Jung für Backhandwerk haben wir Angebotskonzepte für die Gemeinschaftsgastronomie entwickelt und getestet.
- Wir haben die Kaffeekompetenz mit ViCAFE weiter ausgebaut: Unsere Kaffeebars punkten bei unseren Gästen mit Eversys-Kaffeemaschinen und ViCAFE-Spezialitätenkaffee, sei es bedient oder in Selbstbedienung.
- Die Schulungen unserer Köchinnen und Köche mit EVEN GmbH/roots wurden weitergeführt. Dabei lernen sie pflanzenbasiertes Kochen nach Rezept und tauschen Erfahrungen aus.
- Im Zentrum standen die effiziente und effektive Nutzung des Menüleitsystems FOOD2050 durch unsere Mitarbeitenden im Bereich Food & Beverage (F&B) und damit verbunden die Steuerung hin zu mehr klimafreundlichen und ausgewogenen Angeboten.

2. Challenges

Innovation – Open Innovation-Ansatz

Erneut stand das Jahr 2025 im Zeichen einer wirksamen und sichtbaren Innovationsarbeit. Mit dem ZFV-Living Lab (ZLL) nutzt die ZFV eine Plattform, auf der nachhaltige Ideen gezielt getestet, weiterentwickelt und – wenn möglich – in die Betriebe überführt werden. Das ZLL verbindet Menschen, Wissen und Praxis: von unseren Küchen über Start-ups bis hin zu Forschungspartner:innen. Diese Innovationen sollen gezielt zur Reduktion von CO₂-Emissionen, Food Waste und Ressourcenverbrauch beitragen. Anlässlich des Innovation Calls 2025 reichten Start-ups viele spannende Ideen ein. Diese wurden von einem Challenge Board, bestehend aus Vertreter:innen der Bereiche Nachhaltigkeit, Business, Bildung, F&B, Digital & Data sowie Innovation, nach ihrer Wirkung und Umsetzbarkeit bewertet und priorisiert (siehe für weitere Informationen Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 25).

Neben dieser Initiative untersuchte die ZFV im Berichtsjahr zusammen mit zwei Bildungsinstitutionen, wie pflanzenbasierte Ernährungskonzepte und klimafreundliche Preisgestaltungsansätzen in der Gemeinschaftsgastronomie verankert werden können. Wir engagierten uns 2025 zudem über das Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) im nationalen Innovationsnetzwerk der Lebensmittelbranche (siehe für weitere Informationen Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 25).

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil unserer Gesamtstrategie und Ausdruck unserer Verantwortung gegenüber unseren Gästen, unseren Auftraggebern und der Gesell-

schaft. Entsprechend umfassend sind unsere Aktivitäten in diesem Bereich. Im Jahr 2025 haben wir unter anderem Folgendes erreicht (zu den nachstehenden sowie weiteren Aktivitäten siehe Nachhaltigkeit, S. 21–40):

- Über alle **drei Scopes** hinweg, d. h. über alle drei Bereiche der Wertschöpfungskette, in denen Emissionen klimaschädlicher Treibhausgase (THG) gemäss Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) anfallen, befinden sich die absoluten THG-Emissionen der ZFV auf dem Zielpfad gemäss Science Based Targets initiative (SBTi).
- Beim **ZFV-Menüleitsystem FOOD2050** haben wir uns auf die Schulung der Mitarbeitenden fokussiert: 80 Personen wurden im System FOOD2050 und etwa 260 Mitarbeitende in der Bedienung des neuen Dashboards geschult. Die Auswertung des FOOD2050-Dashboards zeigt, dass der kumulierte Grad-Celsius-Wert für das Berichtsjahr 2.3 °C betrug und somit der mittleren Erderwärmungskategorie (gelb) zuzuordnen ist. 40% der verkauften Menüs waren vegetarisch, fast jedes zweite davon (rund 21%) war vegan.
- Das **Boutique-Hotel Seidenhof** in Zürich wurde von **ibex fairstay** in der Kategorie «Beste Gesamtleistung» für Nachhaltigkeit ausgezeichnet. Auch das umgebaute Hotel Speer in Rapperswil erhielt die ibex fairstay-Zertifizierung. 2025 waren somit 14 von 15 Hotels der Sorell-Gruppe ibex fairstay und damit «Swisstainable Level III – leading» zertifiziert.
- Zur weiteren Stärkung unserer Sorgfaltspflichten haben wir die **systematische Bewertung** von 24 strategischen Lieferantinnen und Lieferanten fortgeführt. Diese decken rund 80% unseres eingekauften Warenwerts ab. Zudem haben wir die Basis der Jahresgespräche auf rund 60 Lieferantinnen und Lieferanten ausgeweitet und zusätzliche Online-Fragebögen etabliert. Damit erhöhen wir die Transparenz und Qualität unserer Lieferkette weiter.

Attraktivität als Arbeitgeberin

Basierend auf den Ergebnissen der ZFV-Mitarbeitendenbefragung 2024 haben wir Team-Workshops durchgeführt, um gemeinsame Handlungsfelder für die Verbesserung der Zufriedenheit und des Commitments zu implementieren. Im September 2025 erfolgte zur Wirkungsüberprüfung der eingeführten Massnahmen eine Pulsbefragung. Von den rund 1'000 in die Befragung einbezogenen Mitarbeitenden haben erfreuliche 83% ihr Feedback abgegeben. Das sind 9 Prozentpunkte mehr als 2024. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Werte in allen erfragten Kategorien («Commitment», «Zufriedenheit», «Keine Resignation», «Attraktive Arbeitgeberin», «Weiterempfehlung Arbeitgeberin») um je 4 Punkte verbessert. Damit wurden die gesetzten Ziele klar übertroffen.

Die ZFV setzte 2025 zur weiteren Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin folgende Massnahmen um:

- Wir haben die **Entwicklungsdialoge** auf alle Mitarbeitenden ausgeweitet (Ziel: mindestens ein Entwicklungsdialog pro Jahr pro Mitarbeitenden). Hierzu haben wir ein angepasstes,

vereinfachtes Formular in einer On- und Offline-Version erarbeitet.

- 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 Teilnehmende (1'789) blieben im Vergleich zum Vorjahr stabil.
- Das umfassende **Leadership-Programm** haben wir fortgesetzt. Damit wird das ZFV-Leadership-Modell unter dem Motto «Wir machen andere erfolgreich» im Alltag erleb- und spürbar gemacht. Es wurden zwei Leadership-Foren mit total 400 Teilnehmenden zum Thema «Gesund führen» in Bern und Zürich durchgeführt. Insgesamt durchliefen 68 Führungskräfte in fünf Gruppen das fünftägige Leadership-Programm. Mitarbeitende, die neu in einer Führungsrolle waren, luden wir zu einem zweitägigen Training ein. Ausserdem boten wir Kurse an für die Entwicklung der Mitarbeitenden allgemein, die Durchführung der Entwicklungsdialoge sowie für ein erfolgreiches Vorgehen bei Absenzen (inkl. Gesprächsführung).
- Den erstmals im Jahr 2022 lancierten **OKR-Prozess** haben wir weiterentwickelt und stärker 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 zusammen mit der/dem Vorgesetzten Massnahmen, die auf die Unternehmensziele («Objectives») einwirken, und überprüfen diese regelmässig, moderiert von einem «OKR-Champion».



Erneut hat die ZFV im Berichtsjahr die Voraussetzungen für das goldene **BEST-RECRUITERS**-Siegel erfüllt. Damit zählen wir bereits zum fünften Mal zu den besten Unternehmen 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 Arbeitgebenden in der Schweiz, Österreich, Deutschland und Liechtenstein.

Im **kununu-Ranking 2025** der besten Schweizer Arbeitgeber:innen über alle Branchen hinweg erreichte die ZFV zudem den hervorragenden 1. Platz. Mit dem erhaltenen Siegel als Top Company, das nur an die 5% der bestbewerteten Unternehmen vergeben wird, zeigt diese Auszeichnung, dass wir mit unseren Massnahmen Wirkung erzielen.

3. Wachsen

- **Mandatgewinne:** Die ZFV konnte ihre Marktposition weiter ausbauen und hat diverse neue Kundinnen und Kunden und damit Betriebe bzw. Aufträge dazugewonnen.
- **Verlängerte Mandate:** Wir konnten bestehende Mandate für die Zukunft sichern, sei es im Bildungs- wie auch im Businessbereich.
- **Betriebseröffnungen:** Neu eröffnet wurden im Berichtsjahr insgesamt sieben Gastro-Betriebe. Anfang 2025 hat die ZFV zudem eine weitere Kinderkrippe übernommen.
- **Umbauten:** In Zusammenarbeit mit der renommierten Innenarchitektin Virginia Maissen wurde das Sorell Hotel Speer neu im Boutique-Stil gestaltet.
- **Liegenschaftsverkäufe:** Im Rahmen der strategischen Portfoliobereinigung haben wir im Berichtsjahr den Betrieb von zwei Liegenschaften eingestellt und diese wie folgt veräussert: Das Hotel Merian ging per 1. Oktober 2025 an die Familie Fäh (Walter Bros. AG). Das Hotel Rigiblick wurde per Ende 2025 an die Stadt Zürich verkauft.
- **Wertschöpfungskette:** Wir arbeiten an der konstanten Optimierung unserer Wertschöpfungseffizienz, indem wir (administrative) Prozesse verbessern und weiter digitalisieren. Im Berichtsjahr haben wir grössere Projekte bezüglich Rezeptierung und Personalplanung gestartet.

Ausblick auf 2026

Im Jahr 2026 wollen wir die positive Umsatzentwicklung der letzten Jahre weiter ausbauen. Im EBIT erwarten wir, dass uns die angestossenen und teilweise bereits umgesetzten Projekte und Initiativen im Rahmen der kontinuierlichen Optimierung unseres Operating Model helfen, die Rentabilität weiter zu erhöhen.

Die ZFV erwartet 2026 ein Umfeld, das von steigenden Kosten (Inflation, Einkauf und Lohnnebenkosten), regulatorischer Komplexität und einem herausfordernden Arbeitsmarkt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender mit passenden und betriebsspezifischen Qualifikationen geprägt sein wird. Effizienz und digitale Unterstützung gewinnen deshalb für die ZFV weiter an Bedeutung. Parallel dazu bleibt es für uns zentral, die Unternehmenskultur und die Attraktivität als Arbeitgeberin zu stärken sowie auf veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden sowie unserer Gäste einzugehen.

Über alle Geschäftsfelder hinweg entstehen neue Marktchancen. Gesundheits- und Ernährungstrends, die Bedeutung der Nachhaltigkeit sowie gesellschaftliche Entwicklungen eröffnen Potenziale für moderne Angebots- und Serviceformen. Veränderungen im Konsumverhalten – etwa hin zu flexibleren und gesundheitsorientierten Essgewohnheiten – verlangen eine kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Angebote.

Lagebericht

2026 verfolgen wir deshalb unsere strategischen Stossrichtungen konsequent weiter und setzen folgende Projekte um:

Wir kuratieren inspirierende, nachhaltige und lokal verankerte Begegnungsorte: Wir planen unter anderem den Umbau des Hotels Arabelle, das mit einem individuellen Charakter versehen zu einem einzigartigen Erlebnisort für unsere Gäste weiterentwickelt werden soll. Nach dem erfolgreichen Rebranding der Dachmarke ZFV und ihrer Lancierung Ende 2025 wird die Marke 2026 unternehmensweit in Teilprojekten ausgerollt und bis zum Herbst an den Verkaufspunkten (Point of Sales, POS) implementiert. Dazu gehört auch ein neues Bekleidungskonzept für unsere Mitarbeitenden. Bereits im ersten Quartal 2026 werden wir zehn neue Betriebe im Bereich der Gemeinschaftsgastronomie eröffnen. Zudem skalieren wir zukunftsorientierte Gastronomiekonzepte wie das Green Kitchen Lab.

Wir challengen und übernehmen Verantwortung: 2026 entwickeln wir unser Gästezufriedenheitsmanagement weiter, um erhaltenes Feedback noch besser für die laufende Optimierung unserer Betriebe zu nutzen. Unser F&B-Team wird die Rezeptstrategie weiterentwickeln und neue Rezepturen mit Fokus auf attraktive, klimafreundliche und ausgewogene Mahlzeiten kreieren. Als Arbeitgeberin entwickeln wir uns weiter hin zum Employer of Choice. Dies durch gezielte Massnahmen im Employer Branding, in der Nachwuchsförderung sowie mit Leadership-Weiterbildungen. Ausserdem pilotieren wir zusammen mit der Organisation Blindspot ein Inklusionsprojekt in den Uni-Mensen der Universität Bern, mit dem Ziel langfristig ein noch inklusiveres Arbeitsmodell zu etablieren.

Wir wachsen und treiben verschiedene Digitalisierungsprojekte voran. Wir evaluieren ein neues Zeiterfassungs- und Payroll-Tool und investieren in ein neues System zur integrierten Planung und Steuerung der Gastronomie-Ressourcen (ERP). Wir bauen unsere strategische Partnerschaftsplattform aus und entwickeln bestehende Partnerschaften (z. B. FOOD2050, Jung, ViCAFE, roots) weiter.



Hier
die Story
lesen

Zukunft gestalten

Nachhaltigkeit ist bei uns in den Unternehmenszielen verankert und wird vom ganzen Unternehmen getragen. Olga Steiger, Leiterin Nachhaltigkeit, zeigt, wie Verantwortung im Alltag gelebt wird, wie unterschiedliche Perspektiven zusammenfinden und warum nachhaltige Wirkung dort entsteht, wo viele ihren Beitrag leisten.

Nachhaltigkeit

Bei allen Nachhaltigkeitsaktivitäten fokussiert die ZFV auf Wirkung und verfolgt konsequent die gesetzten Ziele. Bei der Reduktion der CO₂-Emissionen sind wir über alle drei Scopes nach wie vor auf Kurs gemäss den von der Science Based Targets initiative (SBTi) validierten Klimazielen. Um nachhaltige Kulinarik zur ersten Wahl zu machen, haben wir das Menüleitsystem FOOD2050 weiter ausgebaut und die Mitarbeitenden bei der Bedienung des neuen Dashboards geschult. Die Profis von roots schulten uns bezüglich der ausgewogenen Gestaltung pflanzenbasierter Menüs. Gleichzeitig haben wir die Parameter für ausgewogene Menüs erweitert. Zur Stärkung unserer Sorgfaltspflichten haben wir die systematische Bewertung strategischer Lieferantinnen und Lieferanten weitergeführt und erstmals einen Online-Fragebogen breiter eingesetzt. Mit dem Zielsetzungssystem «Objectives and Key Results» (OKR) binden wir unsere Mitarbeitenden aktiv in die Erreichung der Unternehmensziele ein. Wir setzen auf eine respektvolle Arbeitsatmosphäre, Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion.

Nachhaltigkeitsstrategie

Die Nachhaltigkeitsziele der ZFV lassen sich fünf Sustainable Development Goals (SDGs) zuordnen. Diese wurden 2022 im Swiss Triple Impact Programm für die ZFV als relevant identifiziert. Die ZFV hat sich verpflichtet, mit Massnahmen zur Erreichung dieser fünf SDGs beizutragen und über den Fortschritt transparent zu berichten. Für das Management ihrer Umweltthemen verfügt die ZFV zudem über ein nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem.



Die ZFV richtet ihre Nachhaltigkeitsmassnahmen konsequent auf Wirkung aus, etwa mit einer klimafreundlichen und ausgewogenen Küche.








Unser Nachhaltigkeitsverständnis

Die ZFV will punkto Nachhaltigkeit eine Rolle als Pionierin einnehmen und fokussiert ihre 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 ihrer nachhaltig ausgerichteten Geschäftstätigkeit will die ZFV zum Gemeinwohl beitragen. Dies ganz im Sinne der Vision «Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen».

Der Zweckartikel (Art. 2) der Statuten verankert diese nachhaltige Ausrichtung und das entsprechende Handeln der ZFV für das Gemeinwohl verbindlich (siehe Corporate Governance, Grundsätze der Genossenschaftsführung und -struktur, S. 44; für den Wortlaut des Zweckartikels siehe Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, 1.2. Zweck, S. 58).

Nachhaltigkeitsziele

Ziele ZFV	Zielerreichung 2025	SDGs
<p>Bis 2029 reduzieren wir unsere Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) in Tonnen CO₂-Äquivalenten (t CO₂e) gemäss den validierten Science Based Targets (SBT) ggü. 2019¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scope 1 und 2: -42% • Scope 3 (FLAG-Emissionen): -30.3% • Scope 3 (Non-FLAG-Emissionen): -25%² 	<p>Scope 1 und 2: -49%*</p> <p>Scope 3 FLAG: -22%*</p> <p>Scope 3 Non-FLAG: -30%*</p>	
<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>26 g/HMZ</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>0.45 HMZ</p>	
<p>Bis 2027 führen 80% unserer Mitarbeitenden einmal pro Jahr einen stufengerechten Entwicklungsdialog.</p>	<p>77%</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>	<p>12%</p>	 

* Zahlen aus THG-Bilanz 2024, Zielerreichung bezieht sich auf das Basisjahr 2019

Fünf wesentliche Themen

Folgende fünf Nachhaltigkeitsthemen gelten für das Berichtsjahr 2025 unverändert 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 die ZFV wesentlich ist, mit welchen Managementansätzen wir die Themen bearbeiten, wo wir im Berichtsjahr stehen und woran wir 2026 arbeiten wollen. Nebst den fünf

wesentlichen Themen wird, aufgrund ihrer grossen Bedeutung für die Branche, über die drei Nachhaltigkeitsthemen Biodiversität, Tierwohl sowie Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden ebenfalls kurz berichtet.

Nachhaltigkeitsgovernance

Organisation und Verantwortung

Der Verwaltungsrat der ZFV 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 der ZFV verantwortlich. Es erarbeitet unter der Leitung der Abteilung Nachhaltigkeit konkrete Massnahmen. Ziel ist es, die Herausforderungen und Chancen aus verschiedenen Perspektiven und bereichsübergreifend zu diskutieren, die Themen breit in der ZFV zu verankern und pro Unternehmensbereich Botschaft-

1 Die THG-Reduktionsziele beziehen sich auf die ZFV und alle Tochtergesellschaften (inkl. KIMI Krippen AG, Tacadis AG und Kleiner Jung AG).
 2 Erklärung der Scopes, [siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 21f.](#)

Nachhaltigkeit

ter:innen für die Nachhaltigkeit auszubilden. Das Controlling überwacht die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sowie die Berichterstattung an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Die 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 die ZFV relevanten Themen bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zusammen mit internen und externen Expertinnen und Experten eingeordnet. Parallel haben wir Kundinnen und Kunden, Gäste, Mitarbeitende, Lieferantinnen und Lieferanten sowie Genossenschaftler: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 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 die ZFV in Form einer Mitgliedschaft oder einer Verpflichtungserklärung aktiv einbringt:

- **Swisscleantech und CEO4Climate – Mitglied seit 2023**

Als CEO4Climate-Unterzeichnende bekennen sich die ZFV und ihre CEO, Nadja Lang, dazu, die Energie- und Klimapolitik in der Schweiz aktiv mitzugestalten. 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 die ZFV mittels einer delegierten Person den Verein «United Against Waste» nach aussen, definiert die Vereinsstrategie und bringt die Fachexpertise sowie die Perspektive der Gastronomiebranche ein.

- **Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) – erste Gastronomiepartnerin seit 2023**

Das gemeinsame Ziel von SFNV und der 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) bietet die ZFV als Praxispartnerin innovativen Jungunternehmerinnen und -unternehmern und/oder Start-ups, unter anderem aus dem SFNV-Netzwerk, Zugang zu begleiteten Markttests.

Verantwortungsvolle Unternehmensführung

Unsere Grundsätze für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln sind in unseren Verhaltenskodizes für Mitarbeitende und für Geschäftspartner:innen sowie in der Grundsatzerklärung für die Einhaltung der Menschenrechte

festgehalten (siehe [Verhaltenskodex Genossenschaft ZFV-Unternehmungen](#), [Verhaltenskodex für Geschäftspartner:innen](#) und Grundsatzerklärung für die Einhaltung der [Menschenrechte](#)). Wir sehen es als unsere gesellschaftliche Pflicht an, in unserem Einflussbereich aktiv Massnahmen zu ergreifen, um Menschenrechtsverletzungen im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit entgegenzuwirken ([siehe auch Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 52f.](#)).

Ausblick

Die ZFV wird 2026 weiter konsequent an der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und der Erreichung der gesetzten Ziele arbeiten. Damit leisten wir 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 jährlich überprüft und gegebenenfalls adjustiert. Gleichzeitig sehen wir durch Innovation und die Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern verschiedene Chancen, unsere Position als Pionierin in Sachen Nachhaltigkeit auszubauen.

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



Klimafreundlich und ausgewogen: Die ZFV kennzeichnet ihre Angebote mit dem Menüleitsystem FOOD2050.



[Hier die Story lesen](#)

Innovation vorantreiben

Innovation vorantreiben heisst, Ideen nicht nur zu denken, sondern sie im echten Betrieb zu testen. Wie das ZFV-Living Lab Start-ups Marktzugang ermöglicht und aus Visionen konkrete Wirkung entstehen lässt, zeigt der Erfahrungsbericht von Bioloop.

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.³

Mit jährlich mehreren Millionen verkaufter Menüs ist es deshalb zentral, dass die ZFV ihr Angebot nicht nur genussvoll, sondern auch umwelt- und klimafreundlich gestaltet. Dabei ist sie gefordert, ihre THG-Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren. Mehr als zwei Drittel der Emissionen der 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.

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 die ZFV mit weiteren Themen wie Food Waste (siehe Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, S. 26ff.), Biodiversität und Tierwohl (siehe Nachhaltigkeit, Weitere Nachhaltigkeitsthemen, Biodiversität und Tierwohl, S. 36ff.).

Wissenschaftsbasierte Klimaziele und Reduktionspfad

Die ZFV verpflichtet sich, im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen ihren CO₂-Ausstoss zu reduzieren und so einen Beitrag zum 1.5-Grad-Ziel zu leisten. Auf Grundlage unserer Treibhausgasbilanz haben wir deshalb kurz- und langfristige wissenschaftsbasierte Klimaziele festgelegt, die Ende 2023 von der Science Based Targets initiative (SBTi) validiert wurden.

Unser kurzfristige Reduktionspfad sieht vor, die absoluten Emissionen in Scope 1 und 2 bis 2029 um 42% (gegenüber 2019) zu senken. Zusätzlich haben wir uns zu spezifischen Zielen in der Lieferkette verpflichtet: Emissionen aus landwirtschaftlicher Produktion (FLAG) wollen wir um 30%, Nicht-FLAG-Emissionen um 25% reduzieren. Unseren lang-

fristigen Zielen zufolge werden wir bis 2050 unsere absoluten Emissionen um 90% (gegenüber 2019) reduzieren. Dies betrifft unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen sowie die wesentlichen Scope-3-Kategorien der eingekauften Güter und Dienstleistungen, unserer Kapitalgüter sowie brennstoff- und energiebezogenen Aktivitäten. Parallel streben wir an, unsere Scope-3-FLAG-Emissionen um 72% zu reduzieren.

«Die ZFV verpflichtet sich, im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen ihren CO₂-Ausstoss zu reduzieren.»

Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes

Seit 2019 erfasst die ZFV sämtliche THG-Emissionen jährlich gemäss dem Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Die Treibhausgasbilanz auf Unternehmensebene für das vergangene Jahr steht jeweils erst nach der Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts zur Verfügung. Daher bildet das vorliegende Treibhausgasinventar die THG-Emissionen ab, die im Jahr 2024 durch die Geschäftsaktivitäten der ZFV verursacht wurden.



Mit der Reduktion tierischer Produkte verfolgt die ZFV konsequent ihren Pfad zur Verringerung der Emissionen.

³ Bundesamt für Statistik BFS 2025: Lebensmittelkette Taschenstatistik 2025 (Lebensmittelkette – Taschenstatistik 2025 | Publikation). Siehe <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/land-forstwirtschaft/ernaehrung/internationale-vergleiche.assetdetail.36211620.html>



Wir nutzen FOOD2050 für die Rezeptierung und setzen dabei auf saisonale Planung und pflanzenbasierte Rezepte.

Die Treibhausgasbilanz für das Jahr 2025 wird im Berichtsjahr 2026 erscheinen. Zusammen mit den wissenschaftsbasierten Klimazielen stellt die betriebliche Treibhausgasbilanz einen zentralen Bestandteil des Klimamanagements der ZFV dar. Sie bildet die Basis der 2023 erarbeiteten Klimastrategie, die den kurzfristigen Reduktionspfad bis 2029 konkretisiert. Sie dient dazu, Massnahmen zur Reduktion der THG-Emissionen in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens zu definieren und zu evaluieren.

Für die Konsolidierung der THG-Emissionen verwenden wir den operativen Kontrollansatz. Dieser berücksichtigt die Emissionen aller Geschäftsbereiche, über welche die ZFV die operative Kontrolle ausübt – inklusive der KIMI Krippen

AG und der Tacadis AG. Nicht berücksichtigt wird die Kleiner Jung AG, die von der ZFV operativ nicht kontrolliert wird. Erhoben werden die direkten Scope-1- und die indirekten Scope-2-Emissionen sowie die wesentlichen indirekten Scope-3-Emissionen aus vor- und nachgelagerten Aktivitäten. Das Treibhausgasinventar umfasst gemäss dem GHG Protocol neben Kohlendioxid (CO₂) weitere klimawirksame Gase (CH₄, N₂O, HFCs, PFCs, SF₆), die in CO₂-Äquivalente umgerechnet werden. Die Treibhausgasbilanz 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 (GWP) basieren auf dem 100-Jahre-Horizont des IPCC (Climate Change 2013).

ZFV-Menüleitsystem FOOD2050

Neben der betrieblichen Treibhausgasbilanz bildet das Menüleitsystem FOOD2050 eine zentrale Grundlage, um die Klimawirkung von Menüs in der Gemeinschaftsgastronomie zu ermitteln – ausgedrückt als Beitrag zur globalen Erwärmung in Grad Celsius (zur Berechnungsbasis siehe Menüleitsystem: ZFV setzt auf **FOOD2050** | ZFV-Unternehmungen). Ebenfalls bewertet das System die Ausgewogenheit der Menüs (siehe Nachhaltigkeit, Thema 3: Gesunde Ernährung, S. 29).

In der öffentlichen Gastronomie, den Sorell Hotels & Restaurants sowie in einzelnen Betrieben der Gemeinschaftsgastronomie, die keine Hauptmahlzeiten anbieten, setzen wir das Bewertungssystem FOOD2050 nicht ein.

FOOD2050 unterteilt Menüs in drei Kategorien der Erderwärmung:

- **Blau** steht für Menüs mit einer Klimawirkung bis zu 1.7 °C Erderwärmung.
- **Gelb** steht für Menüs mit einer Klimawirkung von 1.8 bis 2.4 °C Erderwärmung.
- **Rot** steht für Menüs mit einer Klimawirkung von über 2.4 °C Erderwärmung.

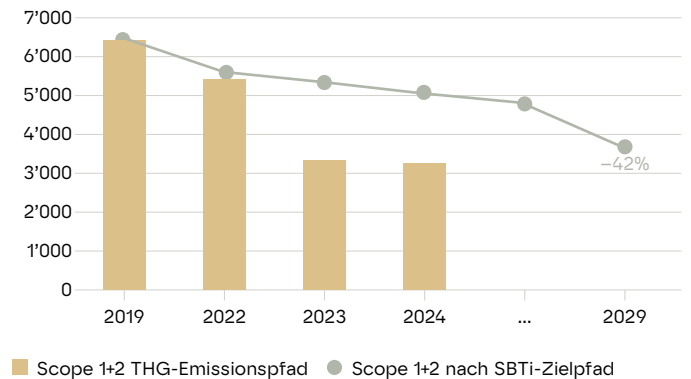
Das Monitoring im FOOD2050-Dashboard ermöglicht die Analyse zentraler Kennzahlen. Dazu gehören der Anteil klimafreundlicher Menüs auf Unternehmens- und Betriebsebene, der kumulierte Grad-Celsius-Wert über einen bestimmten Zeitraum sowie die THG-Emissionen von allen verkauften Hauptmahlzeiten.

Entwicklungen im Berichtsjahr

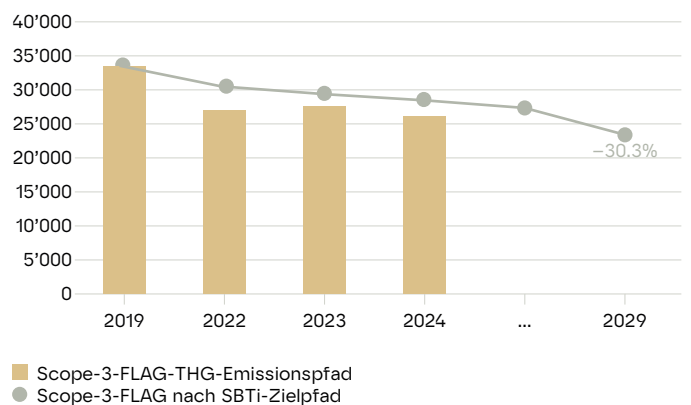
Die ZFV hat 2024 durch die Geschäftsaktivitäten rund 44'413 Tonnen CO₂e (2019: 61'194 Tonnen CO₂e) erzeugt (vgl. Tabelle, S. 24). Das sind 27% weniger als im Basisjahr 2019 und 0.01% weniger gegenüber 2023. Die Intensität der gesamten betrieblichen THG-Emissionen bezogen auf den Umsatz betrug 2024 167 Tonnen CO₂e pro Million Schweizer Franken, was einer Reduktion von 22% gegenüber dem Basisjahr 2019 entspricht. Die absolute Reduktion ist auf eine verbesserte Datenqualität in den Scopes 1 und 2 sowie ein reduziertes Investitionsvolumen im Scope 3 bei den Non-FLAG-Emissionen aus Kapitalgütern zurückzuführen (vgl. oberste und unterste Grafik, rechte Spalte). Die Scope-3-FLAG-Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen entwickeln sich derzeit weiterhin parallel zum Umsatz. Im Jahr 2024 konnten diese Emissionen jedoch um 22% gegenüber 2019 reduziert werden, was deutlich stärker war als der Umsatzrückgang von 7% im gleichen Zeitraum (vgl. mittlere Grafik, rechte Spalte).

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

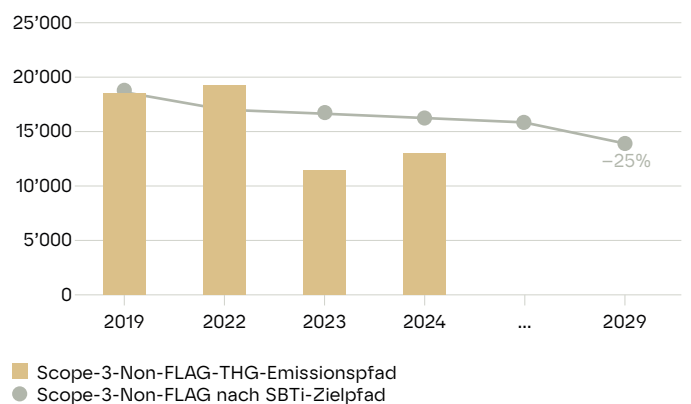
THG-Emissions- und SBTi-Zielpfad Scope-1- und Scope-2-Emissionen
Angaben in t CO₂e



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



Treibhausgasbilanz der ZFV (t CO₂e)

	2019	2022	2023	2024	Veränderung 2019–2024
Scope 1: direkte THG-Emissionen	4'538	3'186	2'297	2'175	↘
Scope 2: indirekte energiebedingte THG-Emissionen	1'898	2'259	1'041	1'083	↘
Scope 3: weitere indirekte THG-Emissionen	54'758	48'048	41'078	41'155	↘
3.1 Eingekaufte Waren und Dienstleistungen	44'347	33'197	35'284	32'741	↘
3.2 Kapitalgüter	7'051	11'340	2'828	5'395	↘
3.3 Brennstoff- und energiebezogene Emissionen	1'471	1'398	925	969	↘
3.4 Transport und Verteilung (vorgelagert)	107	58	62	162	↗
3.5 Produzierter Abfall	206	160	155	105	↘
3.6 Geschäftsreisen	16	15	19	35	↗
3.7 Pendelverkehr	1'311	1'446	1'534	1'503	↗
3.13 Vermietete Vermögenswerte	249	433	270	246	↘
Summe THG-Emissionen (t CO₂e)	61'194	53'493	44'416	44'413	↘
Umsatz in MCHF*	286	236	267	267	↘
t CO₂e pro Mio. CHF Umsatz	214	228	167	166	↘

* Umsatz auf Betriebsstufe vor dem Ergebnisausgleich, wobei Erlöse z. B. aus Kurtaxen, City Tax etc. nicht enthalten sind.

Tabelle 1: Treibhausgasbilanz der ZFV. In Abweichung zum Berichtszeitraum beziehen sich die THG-Emissionen auf das Kalenderjahr 2024, da die vollständige Datenerhebung über die gesamte Wertschöpfungskette (Scope 1, 2 und 3) zeitversetzt erfolgt.

Klimawirkung von Menüs mit FOOD2050

Um die Gäste kontinuierlich über die Klimawirkung des Angebots zu informieren, wurde das Menüleitsystem FOOD2050 im Berichtsjahr weiter ausgebaut. Die Arbeiten fokussierten sich auf die Schulung der Mitarbeitenden: 80 Personen wurden im System FOOD2050 und etwa 260 Mitarbeitende in der Bedienung des neuen Dashboards geschult.

Die Auswertung des Dashboards für den Zeitraum Januar bis Dezember 2025 zeigt folgende Verteilung der verkauften Menüs in allen angeschlossenen Betrieben:

- 27% wiesen eine geringe Klimawirkung auf (bis zu 1.7 °C).
- 46% lagen im mittleren Bereich (1.8 °C bis 2.4 °C).
- 27% hatten eine hohe Klimawirkung (über 2.4 °C).

Der kumulierte Grad-Celsius-Wert für den gesamten Berichtszeitraum beträgt 2.3 °C und ist somit der mittleren Erderwärmungskategorie (gelb) zuzuordnen. Im Berichtsjahr waren 40% der verkauften Menüs mindestens vegetarisch, fast jedes zweite davon (rund 21%) war vegan.

2025 hat die ZFV erneut die Klimaziele auf Unternehmens-ebene in die jährliche Zielvorgabe aller Mitarbeitenden integriert. Das gemeinsame Ziel 2025 war, nachhaltige Kulinarik zur ersten Wahl zu machen, indem wir das Angebot und den Verkauf ausgewogener und nachhaltiger Menüs (gemäss FOOD2050) steigern.

Massnahmen zur Reduktion von lebensmittelbedingten Emissionen (FLAG)

Im Berichtsjahr haben wir die Ausgangsbasis geschaffen, um gezielt weitere Massnahmen zur Reduktion der klima-

relevanten Emissionen zu entwickeln. Die vertiefte Analyse der FLAG-Emissionen zeigt, dass über 99% dieser Emissionen im Food-Bereich anfallen. Dies betrifft v. a. Produkte tierischer Herkunft sowie ausgewählte pflanzliche Rohstoffe. Ein wesentlicher Anteil der Emissionen ist hier auf Landnutzungsänderungen zurückzuführen.

Um diese Erkenntnisse einzuordnen sowie erste Handlungsfelder entlang des Sortiments und der Beschaffung einzuleiten, haben wir einen bereichsübergreifenden Workshop mit den Abteilungen Nachhaltigkeit, Einkauf und Innovation durchgeführt. Anschliessend haben wir uns mit ausgewählten Lieferantinnen und Lieferanten ausgetauscht. Damit wollen wir die Transparenz entlang der Wertschöpfungskette erhöhen und mittelfristig gemeinsam Massnahmen entwickeln. Der Fokus liegt auf einer entwaldungsfreien Beschaffung, der Reduktion von Emissionen aus Landnutzungsänderungen sowie auf gezielten Massnahmen bei kritischen Produktgruppen wie Fleisch, Geflügel, Milchprodukten und Tofu.

Klimafit

Mit «Klimafit» haben wir 2025 ein neues, speziell für Mitarbeitende der Fachabteilungen entwickeltes Schulungsprogramm lanciert: In einer Basisschulung gaben wir einen Überblick über unsere Klimastrategie. In einem interaktiven Teil hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, selbst aktiv zu werden und zu reflektieren, welche Rolle das Thema Klima in ihrem Arbeitsbereich spielt. Anschliessend an die Basisschulung führten wir verschiedene Workshops auf Abteilungsebene durch, in denen Best Practices zur Reduktion der Emissionen im Fachbereich vermittelt wurden. Basierend darauf arbeiteten die Abteilungen eigene Massnahmen aus, die in die Klimastrategie des Unternehmens einfließen werden.

Foodpromotion, Zusammenarbeit mit roots und Innovationen

Mit dem «Veganuary» im Januar und der Foodpromotion «klimafreundliche Ernährung» im September haben wir unsere Gäste zu einer klimafreundlichen und pflanzenbasierten Ernährung inspiriert. Durch die Fortführung des Schulungsprogramms mit der EVEN GmbH/roots konnten wir insgesamt 29 Küchenmitarbeitende im Bereich der pflanzenbasierten Küche weiterbilden.

Im Rahmen der Angleichung der Tierwohlstandards über das gesamte Fleischsortiment hinweg streben wir eine möglichst hohe Abdeckung mit dem IP-SUISSE-Label an. So haben die Sorell Hotels & Restaurants im Berichtsjahr ihren Fleischeinkauf vollständig auf IP-SUISSE umgestellt. Dies ist ein wichtiger Schritt zur Förderung einer klimafreundlichen Landwirtschaft (**siehe Nachhaltigkeit, Weitere Nachhaltigkeitsthemen, Tierwohl, S. 38**). Einen weiteren Beitrag zum Klimaschutz leisteten gezielte Massnahmen zur Reduktion von Lebensmittelabfällen (**siehe Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, S. 26ff.**).

Im Bereich «Umwelt- und klimafreundliche Ernährung» haben wir im Berichtsjahr neue Lösungsansätze gesucht und weiterentwickelt. Ausserdem haben wir mithilfe des ZFV-Living Labs (ZLL) auch 2025 einen «Innovation Call» durchgeführt (**siehe Lagebericht, Aktivitäten und Projekte 2025, 2. Challenges, Innovation – Open Innovation-Ansatz, S. 13**). Der Innovation Call ist ein strukturierter Ideenauftrag, über den die ZFV neue Lösungsansätze von Start-ups, Unternehmen und der Forschung für die Praxis sucht. Externe Partner:innen schlugen im Berichtsjahr insgesamt 24 konkrete Ideen vor. Diese reichten von zirkulären Verpackungslösungen über CO₂-optimierte Rezepturen bis hin zu digitalen Effizienztools. 22 Projekte haben wir vertieft analysiert, vier in kleineren Validierungen und Experimenten getestet und zwei davon als Pilotprojekte mit einem realen Umsetzungspotenzial eingestuft. In Zusammenarbeit mit der ZHAW Wädenswil und der Universität Bern untersuchten wir ausserdem, wie sich pflanzenbasierte Ernährungskonzepte und klimafreundliche Preisgestaltung in der Gemeinschaftsgastronomie verankern lassen. Diese Feldversuche zu innovativen Ansätzen liefern uns praxisnahe Erkenntnisse, die direkt in die Weiterentwicklung unserer Verpflegungskonzepte einfließen. Über das Swiss Food & Nutrition Valley (SFNV) engagierten wir uns wiederum aktiv im nationalen Innovationsnetzwerk der Lebensmittelbranche – dies mit Fokus auf nachhaltige Wertschöpfung und Start-up-Kooperationen.

Sorell: Zertifizierungsprozess abgeschlossen und Massnahmen in den Bereichen MICE und Rezeption

Das zur Sorell-Gruppe gehörende Boutique-Hotel Seidenhof in Zürich wurde im Berichtsjahr von ibex fairstay in der Kategorie «Beste Gesamtleistung» für seine Nachhaltigkeit ausgezeichnet. Auch das umgebaute Boutique-Hotel Speer in Rapperswil hat 2025 die ibex fairstay-Zertifizierung erhalten. Damit waren 2025 insgesamt vierzehn von fünfzehn

Hotels von Sorell ibex fairstay und damit mit «Swisstainable Level III – leading» zertifiziert. Ausnahme bildete das kleine Hotel Rigiblick, welches das Label «Swisstainable Level III – engaged» hat. Es wurde per Ende Berichtsjahr verkauft (**siehe Lagebericht, Aktivitäten und Projekte 2025, 3. Wachsen, S. 14**).

Um die Nachhaltigkeitszertifizierung zu erreichen, hat jedes Hotel eigene Nachhaltigkeitsteams gebildet, die aus Mitarbeitenden der Bereiche Housekeeping, Front Office und Food & Beverage (F&B) bestehen. Die Mitglieder der Teams wurden im Berichtsjahr in einem eintägigen Workshop für die relevanten Nachhaltigkeitsthemen sensibilisiert und erarbeiteten Massnahmen zur Reduktion von Klimaemissionen in ihren Aufgabenbereichen. Schwerpunktthemen im Vertiefungsworkshop waren die Anpassung des MICE-Angebots (Meetings Incentives Conventions Exhibitions) und der Kommunikation an der Rezeption.

Die Teilnahme am Programm «Cause We Care» von myclimate zwischen 2019 und 2025 war ein wertvoller Schritt in unserem Nachhaltigkeitsengagement. Per Ende 2025 haben wir die Teilnahme eingestellt. Wir wollen uns künftig darauf konzentrieren, unsere Klimaschutzmassnahmen im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie voranzutreiben.

Der Biogas-Anteil in den Sorell Hotels & Restaurants, die Erd- und Biogas als Wärmequelle nutzen, haben wir zwecks Reduktion der THG-Emissionen von 24% (2023) auf 30% (2024) erhöht.

Ausblick

Alle im Berichtsjahr ergriffenen Massnahmen werden im Jahr 2026 weiterentwickelt. In der Gastronomie soll beispielsweise das durch FOOD2050 errechnete durchschnittliche Erderwärmungspotenzial der Hauptmahlzeiten bis Ende 2026 von durchschnittlich 2.25 °C (2025) auf 2.11 °C pro Hauptmahlzeit gesenkt werden.

Auch 2026 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. 30**). 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 die Emissionen aus Lebensmitteln in der Lieferkette weiter zu reduzieren, werden wir den Austausch und die Zusammenarbeit mit strategischen Lieferantinnen und Lieferanten weiter ausbauen. Mit den wichtigsten Partnerinnen und Partnern planen wir einen weiteren Austausch sowie gemeinsame Workshops. Mit allen Lieferantinnen und Lieferanten wird eine Tagung durchgeführt.

Nachhaltigkeit

Durchführung von Schulungen. Konkret führten wir vier Basisschulungen zum Thema Food Waste durch, an denen total 25 Personen teilnahmen. Alle 148 Personen, welche die Basisschulungen im Vorjahr besucht hatten, absolvierten einen Refresher. Darüber hinaus wurden in jedem Betrieb zwei Kurzschulungen für das gesamte Team durchgeführt.

Auf Basis der Messergebnisse jedes einzelnen Betriebs waren die Betriebe dazu verpflichtet, eigene, wirksame Massnahmen zu finden, umzusetzen und zu dokumentieren. Dazu gehörte beispielsweise die Verkleinerung der Tellergrösse an den Buffets, eine Überprüfung der Menüpläne oder die verbesserte Gästekommunikation.

Gemeinsam mit dem BAFU und der Arbeitsgruppe Gastronomie wurde der Leitfaden «Messung, Berichterstattung, wirkungsvollste Massnahmen und sektorspezifische Ziele im Bereich Gastronomie» weiterentwickelt. Im Oktober 2025 fand ein Austausch mit dem zuständigen Vorsteher des Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation zum Zwischenstand des bundesrätlichen Aktionsplans statt. Bei diesem Treffen wurden der Zwischenbericht der ZHAW zum Aktionsplan sowie die grössten Herausforderungen und wirksamsten Massnahmen diskutiert. Des Weiteren beteiligte sich die ZFV an der Konzeption einer Aktionswoche, die von UAW und foodwaste.ch koordiniert wird. Sie wird im Herbst 2026 erstmalig stattfinden.

Massnahmen aus dem Berichtsjahr 2024 wie die Information relevanter Abteilungen, ein internes Benchmarking sowie die Kommunikation der Messergebnisse gegen innen und aussen haben wir auch 2025 weitergeführt.

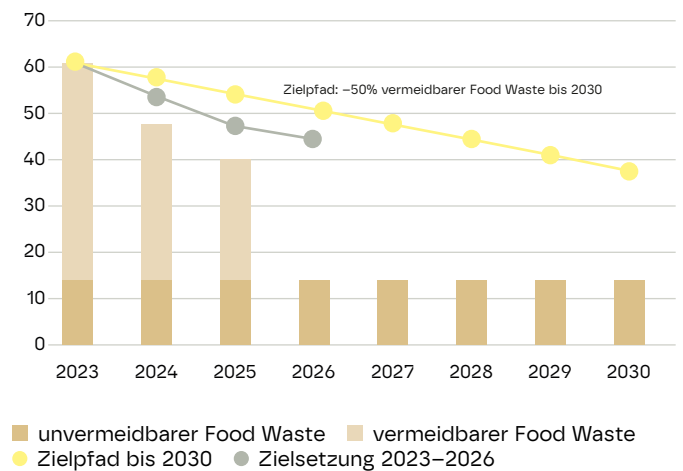
Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern

Die Zusammenarbeit mit To Good To Go und GoNiña blieb im Berichtszeitraum bestehen, wobei GoNiña per Ende 2025 ihre Applikation zum Abverkauf von Überschüssen vom Markt genommen hat. Im Rahmen des ZFV-Living Labs (ZLL) fanden mehrere Gespräche mit dem Start-up Circunis statt. Dieses entwickelt digitale Kreislaufösungen, um Lebensmittelüberschüsse entlang der Lieferkette sichtbar und nutzbar zu machen. Es wurde geprüft, wie solche Systeme in bestehende Abläufe integriert werden könnten, wobei bis Ende des Berichtsjahres keine konkreten Projekte umgesetzt werden konnten. Auch der Austausch mit Nutrai, einem auf künstliche Intelligenz (KI) spezialisierten Start-up, eröffnete neue Perspektiven zur Reduktion von Lebensmittelabfällen. Der Austausch mit den Start-ups lieferte uns wertvolle Erkenntnisse, wie wir in unseren Betrieben noch ressourceneffizienter wirtschaften können. Aktuell prüfen wir, wie diese Erkenntnisse und Ansätze priorisiert und weiterverfolgt werden sollen.

Stand der Zielerreichung

Mit 39.9 g/HMZ Food Waste (vermeidbar und unvermeidbar) erzielte die ZFV eine Reduktion von 16% im Vergleich zum

Zielpfad Food Waste bis 2030
Food Waste in g/HMZ



Vorjahr (47.4 g/HMZ). Die unvermeidbaren Lebensmittelabfälle wurden zuletzt im Basisjahr 2023 gemessen und lagen bei 13.9 g/HMZ. Es wird angenommen, dass dieser Wert konstant bleibt. Dadurch ergibt sich für das Berichtsjahr ein Wert von 26 g/HMZ an vermeidbarem Food Waste. Damit haben wir das für das Berichtsjahr gesetzte Zwischenziel, die Lebensmittelabfälle erneut um 15% gegenüber dem Vorjahr zu reduzieren, erneut übertroffen. Absolut hat die ZFV im Berichtszeitraum gemäss Hochrechnungen ca. 256'300 kg (Vorjahr: 318'100 kg) vermeidbare resp. 392'300 kg (Vorjahr: 413'100 kg) vermeidbare und unvermeidbare Lebensmittelabfälle verursacht.

Gründe für die erzielte Reduktion sind in der breiten Massnahmenpalette zu finden, die den Betrieben zur Verfügung steht. Zudem zeigen die Zahlen, dass die Messung allein schon einen Sensibilisierungseffekt hat und zu Reduktionen führt.

Die Entsorgung der entstandenen Lebensmittelabfälle erfolgt bei der 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 2026 erfolgt die Berichterstattung der Messdaten 2025 an die ZHAW im Auftrag des BAFU. Der Zwischenbericht des Bundesrats zum Aktionsplan gegen die Lebensmittelverschwendung erscheint voraussichtlich in der ersten Jahreshälfte 2026. Für die Gastronomiebranche sind keine grossen Veränderungen des Managementansatzes zu erwarten.

Die ZFV wird im September 2026 an der Nationalen Woche gegen Food Waste unter der Koordination von UAW und foodwaste.ch teilnehmen.



Bei der Reduktion von Food Waste lag die ZFV 2025 unter dem definierten Zielpfad. Die umfassenden Messungen und Massnahmen werden weitergeführt.

In der Zwischenzeit arbeiten die ZFV-Betriebe weiterhin an der kontinuierlichen Senkung von Food Waste gemäss dem vorgesehenen Reduktionsziel. Als Zwischenziel für 2026 ist eine Reduktion der vermeidbaren Lebensmittelabfälle um ca. 2% gegenüber dem Vorjahr geplant, wobei sich die Zielvorgabe pro Betrieb nach ihrem Messwert aus dem Vorjahr (totaler Food Waste, vermeidbar und unvermeidbar) richtet. Betriebe mit Werten unter 45 g/HMZ haben das Ziel, diese tiefen Werte zu halten. Betriebe mit mehr als 45 g/HMZ müssen im Vergleich zum Vorjahreswert den Food Waste um 5%, jene mit über 120 g/HMZ um 10% reduzieren. Wich-

tig dabei bleibt eine enge Begleitung der Betriebe bei der Messung und der Massnahmendefinition sowie bei der Sensibilisierung.

Das Schulungssystem des Vorjahrs bleibt 2026 bestehen respektive wird leicht ausgebaut. In zwei neuen Kurzschulungen soll ein spezifischer Fokus auf die Themen Schöpfungsmengen und Gästekommunikation gelegt werden. Damit kann sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden die Kompetenz haben, an der Zielerreichung mitzuarbeiten.

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.⁹ Eine ausgewogene Ernährung fördert die Gesundheit, ist abwechslungsreich zusammengesetzt und berücksichtigt verschiedene Lebensmittelgruppen.¹⁰ Gemäss den 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 aus der richtigen Kombination der Lebensmittel und dem optimalen Verhältnis der enthaltenen Nährstoffe.

«Das Anzeigen von Nährwertinformationen auf den Menüplänen hilft den Gästen, informierte Entscheidungen zu treffen.»

Neben dem Geschmack legt die Bevölkerung bei ihrer Ernährung besonderen Wert auf den Nährstoffgehalt und den Preis. Die ZFV hat durch die Art der angebotenen Speisen, deren Preise und Portionsgrössen Einfluss auf eine ausgewogene Ernährung der Konsumierenden. Mit frischen, gesunden und abwechslungsreichen Menüs können wir dazu beitragen, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit unserer 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

Die ZFV verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz für gesunde Ernährung, der sowohl auf den Empfehlungen der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE) 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 die ZFV in der Gemeinschaftsgastronomie das Menüleitsystem FOOD2050 (**siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 21**) 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. Dabei gelten für FOOD2050-Menüs die folgenden aktuellen Grenzwerte pro Nährwertkategorie, damit ein Menü als ausgewogen gilt:

• mehr als 10% der Kalorien bestehen aus Proteinen
• mehr als 8 g Ballaststoffe
• mehr als 180 g Früchte und Gemüse
• weniger als 720 Kilokalorien (kcal)

- mehr als 10% der Kalorien bestehen aus Proteinen
- mehr als 8 g Ballaststoffe
- mehr als 180 g Früchte und Gemüse
- weniger als 720 Kilokalorien (kcal)

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

Das Anzeigen von Nährwertinformationen auf den Menüplänen, sowohl vor Ort als auch digital, hilft den Gästen, informierte Entscheidungen zu treffen. Das laufende Monitoring und Reporting im betriebsspezifischen 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 der ZFV. Damit wird die Sicherheit der eingesetzten Lebensmittel systematisch ermittelt und dokumentiert. 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 und Mitarbeitenden sichergestellt. Das Konzept umfasst alle ZFV-Gastronomiebetriebe und die Sorell Hotels & Restaurants sowie alle Prozesse von der Warenannahme über die Lagerung, Produktion und Reinigung bis hin zur Entsorgung. Durch

9 Schäfer et al. (2023). European Food Trends Report. Gottlieb Duttweiler Institute. GDI-Studie Nr. 52.

10 Schweizerische Gesellschaft für Ernährung SGE, Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen BLV. (2024). «Schweizer Ernährungsempfehlungen» Deutsch (Langfassung). (siehe https://www.sge-ssn.ch/media/ytunwxgr/schweizer-ernaehrungsempfehlungen_langversion_de.pdf)

Genossenschaft ZFV-Unternehmungen

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 sind 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: 2026 bieten alle unsere Betriebe der Gemeinschaftsgastronomie wöchentlich mindestens drei ausgewogene Hauptmahlzeiten und bis 2027 täglich mindestens eine ausgewogene Hauptmahlzeit nach FOOD2050-Bewertung an.

Entwicklungen im Berichtsjahr

Im Berichtsjahr hat die ZFV das gesetzte Ziel, mindestens eine ausgewogene Hauptmahlzeit pro Woche und Betrieb anzubieten, erreicht. Über alle Betriebe wurden pro Tag 0.45 ausgewogene Hauptmahlzeiten angeboten, das ergibt pro Woche gut zwei Hauptmahlzeiten.

Die Verantwortlichen für die Menüplanung der ZFV-Betriebe wurden auch im Jahr 2025 an den Schulungen mit EVEN GmbH/roots in Bezug auf eine ausgewogene Menügestaltung bei pflanzenbasierten Menüs geschult (**siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 25**). Sie entwickelten dabei ihre Kompetenzen gemäss dem Ansatz der PHD und dem Konzept des «optimalen Tellers» der SGE weiter.

Ausgewogenheit sowie weitere spezifische Aspekte zur Gesundheit

Die Weiterentwicklung der Rezeptstrategie orientiert sich konsequent an den Richtlinien PHD, die sowohl die Gesundheit des Menschen als auch die des Planeten in den Mittelpunkt stellt. Ein zentraler Bestandteil dieser Strategie ist die Stärkung pflanzenbasierter Optionen, um eine moderne und nachhaltige Ernährung zu fördern. Durch den Ausbau des pflanzenbasierten Angebots wird nicht nur die Vielfalt erhöht, sondern auch ein wichtiger Beitrag zu einer zukunftsfähigen Ernährungsweise geleistet.

Ende 2025 wurde der Zuckeranteil in den ZFV-Limonaden um 24% und in den ZFV-Eistees um 10% gesenkt. Dies zeigt, dass die ZFV die Ernährungsstandards weiter optimiert, um den Gästen eine noch ausgewogenere und gesündere Auswahl zu bieten.

Verbesserungsmöglichkeiten wahrgenommen

Im Bereich der Lebensmittelsicherheit wurden im Berichtszeitraum 284 Audits in allen ZFV-Gastronomiebetrieben und den Sorell Hotels & Restaurants durchgeführt. Verschiedene Top-Potenziale zur Verbesserung wurden identifiziert. Wir haben Massnahmen ergriffen und Schulungsintervalle optimiert.

Es gingen vereinzelte Meldungen über Magen-Darm-Beschwerden sowie eine Meldung über ein fälschlicherweise als glutenfrei ausgelobtes Gericht ein. In zwei Fällen haben Gäste Fremdkörper im Essen gefunden, was in einem Fall einen Zahnschaden zur Folge hatte. Die ZFV hat entsprechende Massnahmen ergriffen und umgesetzt.

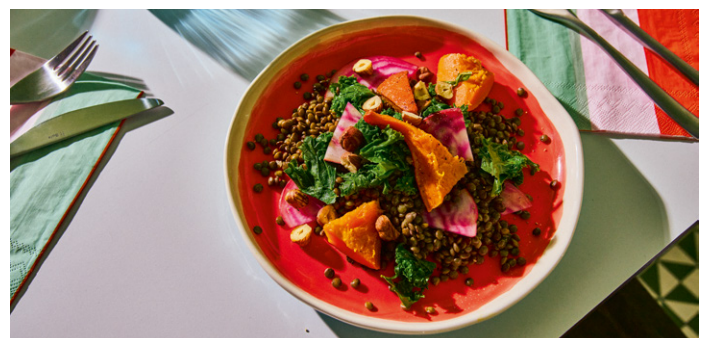
Im Berichtsjahr gab es keine Rückrufe seitens Lieferantinnen und Lieferanten, die ZFV-Betriebe betroffen haben. In zwei Fällen wurden Produktbeanstandungen von uns an die Lieferantinnen und Lieferanten gemeldet. Diese Produkte wurden aus unseren Lagern entfernt, weitere notwendige Massnahmen wurden von den Lieferantinnen und Lieferanten ergriffen.

Ausblick

Um die Kompetenz für die Zubereitung von ausgewogenen, pflanzenbasierten Menüs in unseren Küchenteams sicherzustellen und weiter zu fördern, setzen wir 2026 die Schulungen mit der EVEN GmbH/roots fort. Zudem haben wir das Unternehmensziel in Bezug auf die gesunde Ernährung für 2026 im Vergleich zum Vorjahr angepasst: Jeder Betrieb mit FOOD2050 soll 2026 anstelle von einem an mindestens drei Tagen pro Woche ein ausgewogenes Menü anbieten.

Die ZFV wird weitere Richtlinien im Umgang mit verschiedenen gesundheitsrelevanten Aspekten der Ernährung definieren und entsprechende Anpassungen beim Salz- und Zuckergehalt, der Art der verwendeten Öle und Fette, des Verarbeitungsgrads oder der Zubereitungsart einführen.

Im Bereich der Lebensmittelsicherheit werden 2026 die wichtigsten Erkenntnisse aus den internen Audits in Kurzschulungen verpackt. Damit soll eine kontinuierliche Verbesserung sichergestellt werden.



Die ZFV orientiert sich für die Weiterentwicklung der Rezeptstrategie konsequent an den Grundsätzen der PHD.



Hier
die Story
lesen

Entwicklung fördern

Wenn junge Talente nicht nur lernen, sondern gestalten dürfen. Content Managerin und Berufsbildnerin Natascha Ronner erzählt am Beispiel von Alisha Faruqui, Lernende Mediamatikerin, wie die ZFV in der Nachwuchsförderung auf Vertrauen und Verantwortung setzt und damit Raum für Entwicklung und Wirkung ermöglicht.

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 zentrale Anliegen der 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.¹¹

Unser Managementansatz und unsere Ziele

Chancengerechtigkeit, unabhängig von ethnischer Herkunft, Alter, Geschlechteridentität, sexueller Orientierung, Religion, Familienstand oder körperlichen Beeinträchtigungen, ist im **ZFV-Verhaltenskodex** sowie im internen Manual zum Arbeitsvertrag 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 ist für alle Mitarbeitenden der ZFV bindend, unabhängig von ihrer jeweiligen Funktion, ihrem Geschäftsbereich oder Standort. Die Mitarbeitenden aller Führungsstufen nehmen eine Vorbildfunktion wahr.

Meldesysteme vorhanden

Zur Verankerung der bestehenden Meldesysteme (**siehe Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 52**) werden alle Business-Partner:innen im Bereich Menschen & Kultur im Rahmen der Weiterbildung im Umgang mit spezifischen Gesprächssituationen geschult. Für die einheitliche und gesetzeskonforme Durchführung von internen Untersuchungen nach Eingang allfälliger Meldungen bestehen ein Prozess sowie dazugehörige Hilfsmittel. Beides wurde im Berichtsjahr erarbeitet.

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. Sie werden durch die Abteilung Menschen & Kultur mittels entsprechender Führungsinstrumente und Angebote unterstützt. Die Mitarbeitenden werden an ihrem Arbeitsplatz gefördert und weiterentwickelt. Zudem gibt es ein internes Kursprogramm, externe Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und den Entwicklungsdialo-



Chancengerechtigkeit ist im ZFV-Verhaltenskodex sowie im internen Manual zum Arbeitsvertrag verankert.

Aufgabe für alle Mitarbeitenden: Erreichung der Unternehmensziele

Mit dem Zielsetzungssystem «Objectives and Key Results» (OKR) 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 (ohne KIMI Krippen AG). Wir ermutigen diese, 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.

Entwicklungen im Berichtsjahr

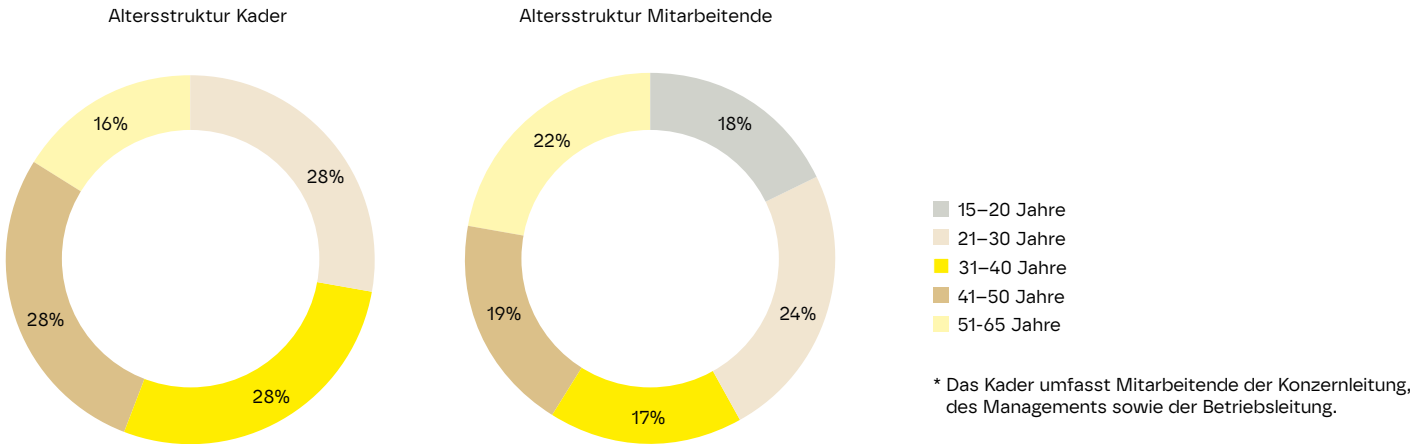
Vielfalt als Erfolgsfaktor

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. Die ZFV (inkl. KIMI Krippen AG und Tacadis AG) beschäftigte Ende Berichtsjahr 3'123 Mitarbeitende aus 91 Nationen.

Die Altersstruktur der Mitarbeitenden der ZFV (inkl. KIMI Krippen AG und Tacadis AG) ist relativ gleichmässig über alle Altersgruppen verteilt. Im Vergleich zur Schweizer Bevölkerung ist der Anteil von knapp 40% Mitarbeitenden unter 30 Jahren sehr hoch. Auch im Kader (Konzernleitung, Management und Betriebsleitung) ist die Verteilung gleichmässig, die Mehrheit der Kadermitarbeitenden ist mit unter 40 Jahren überdurchschnittlich bzw. branchentypisch jung.

¹¹ McKinsey (2020). Diversity wins: How inclusion matters

Altersstruktur der Mitarbeitenden und des Kaders*



Förderung von Chancengerechtigkeit

Der Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft beträgt bei der ZFV (inkl. KIMI Krippen AG und Tacadis AG) im Berichtsjahr 62% (Vorjahr: 62%). Im Kontrollorgan (VR) sind 4 von 6 Mitgliedern (67%) weiblich. In der Geschäftsleitung sind 3 von 8 Mitgliedern Frauen (38%). Auf Stufe Betriebsleitungen beträgt der Frauenanteil 44% (Vorjahr: 46%), bei den übrigen Positionen mit Führungsverantwortung ist der Anteil von 40% leicht gestiegen (Vorjahr: 37%).

Unabhängig vom Geschlecht hat der Anteil der teilzeitbeschäftigten Angestellten und Aushilfen ([siehe Tabelle Anzahl](#))

Angestellte nach Kategorien, S. 34) zugenommen: 65% der Frauen (Vorjahr: 63%) arbeiteten in Teilzeit. Bei den Männern waren es 43.5% (Vorjahr: 42%).

Mit rund 252 Lernenden und 28 Praktikant:innen (Vorjahr: 236 Lernende und 32 Praktikant:innen) zählen wir im gastronomischen Umfeld zu den grössten Ausbildungsbetrieben. Wir bieten 15 (Vorjahr: 9) Lehrberufe an. 30% (Vorjahr: 58%) der 20 Lehrabgänger:innen im Jahr 2025 beschäftigt die ZFV (ohne KIMI Krippen AG) nach Abschluss ihrer Ausbildung weiter.

Diversität in den Kontrollorganen und unter Angestellten

	Kontrollorgane	in %	Angestellte	in %
Total	6	100%	3'123	100%
Verwaltungsrat*	6	100%		
Konzernleitung*			8	100%
Management			318	100%
Betriebsleitungen			162	100%
weitere Mitarbeitende			2'635	100%
davon weiblich	4	67%	1'935	62%
Verwaltungsrat*	4	67%		
Konzernleitung*			3	43%
Management			128	37%
Betriebsleitungen			71	46%
weitere Mitarbeitende			1'733	66%
davon männlich	2	33%	1'188	38%
Verwaltungsrat	2	33%		
Konzernleitung			5	57%
Management			190	63%
Betriebsleitungen			91	54%
weitere Mitarbeitende			902	34%

* Nadja Lang (CEO / Delegierte des Verwaltungsrats) wird aufgrund ihrer Doppelfunktion in beiden Gremien mitgezählt.

Anzahl Angestellte nach Kategorien

	Weiblich	Männlich	Total
Anzahl Angestellte in %	1'935 62%	1'188 38%	3'123 100%
Unbefristete Angestellte in % Anzahl Angestellte	1'389 72%	936 79%	2'325 74%
Befristete Angestellte in % Anzahl Angestellte	546 28%	252 21%	798 26%
Vollzeitbeschäftigte Angestellte in % Anzahl Angestellte	678 35%	671 56%	1'349 43%
Teilzeitbeschäftigte Angestellte in % Anzahl Angestellte	674 35%	210 18%	884 28%
Aushilfen in % Anzahl Angestellte	583 30%	307 26%	890 29%

Angestellte nach Region

	Deutschschweiz	Romandie	Tessin	Total
Anzahl Angestellte in %	3'035 97%	81 3%	7 0.1%	3'123 100%
Unbefristete Angestellte in % Anzahl Angestellte	2'242 74%	78 96%	5 71%	2'325 74%
Befristete Angestellte in % Anzahl Angestellte	793 26%	3 4%	2 29%	798 26%
Vollzeitbeschäftigte Angestellte in % Anzahl Angestellte	1'308 43%	40 49%	1 14%	1'349 43%
Teilzeitbeschäftigte Angestellte in % Anzahl Angestellte	840 28%	40 49%	4 57%	884 28%
Aushilfen in % Anzahl Angestellte	887 29%	1 1%	2 29%	890 29%

Lohngleichheit als Basis

Die Vergütung koppelt die ZFV an Stellenbewertung und Qualifikation, um den Mitarbeitenden eine gerechte Entlohnung für ihr persönliches Engagement zu gewährleisten. Die geschlechtergerechte Entlohnung wird durch eine Überprüfung der Lohndaten mit Logib, einem Instrument zur Lohnvergleichsanalyse des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau, gewährleistet. Im Jahr 2025 wurde festgestellt, dass die unerklärte statistische Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern bei 0.5% zugunsten der Frauen liegt. Darüber hinaus verdienen Frauen bei der ZFV im Durchschnitt 8.5% weniger als Männer, was sich durch verschiedene objektive Faktoren wie Alter, Ausbildung und berufliche Stellung erklären lässt (die Mehrheit der Kaderpositionen ist von Männern besetzt). Unsere Verpflichtung zur Chancengerechtigkeit erstreckt sich jedoch nicht nur auf die direkte Entlohnung, sondern ebenso auf zusätzliche Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklungschancen.

Inklusion von Menschen mit Beeinträchtigung

Die Förderung einer inklusiven Arbeitskultur ist uns wichtig. Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das Vielfalt aktiv stärkt und Menschen mit unterschiedlichen Lebensläufen

und Voraussetzungen gleiche Chancen eröffnet. Indem wir bewusst Stellen mit Personen besetzen, deren berufliche Wege nicht linear verlaufen sind oder die mit einer Beeinträchtigung leben, erweitern wir nicht nur die Vielfalt an Perspektiven, sondern stärken auch die fachlichen und sozialen Kompetenzen innerhalb unserer Organisation.

Ein wichtiger Pfeiler unseres Engagements ist die Zusammenarbeit mit Organisationen, die sich für die berufliche Integration von Menschen mit Beeinträchtigung einsetzen. 2025 gaben wir elf Personen im Rahmen eines Arbeitsversuchs einen Einblick in den Arbeitsalltag der ZFV. Besonders erfreulich ist, wenn diese Personen langfristig integriert werden können und unbefristete Stellen erhalten. Aktuell begleiten wir ausserdem mehrere Lernende, die ihre EFZ-Ausbildung bei uns mit Unterstützung eines Nachteilsausgleichs absolvieren. Diese Massnahmen unterstreichen unser Bestreben, Zugangshürden abzubauen und allen Mitarbeitenden die notwendigen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche berufliche Entwicklung zu bieten.

Dank dieser offenen Haltung sowie dem Engagement für Integration und Inklusion wurde die ZFV für den «This-Priis 2026» der SVA Zürich nominiert. Der «This-Priis» zeichnet

Nachhaltigkeit

seit 20 Jahren jährlich Unternehmen im Kanton Zürich aus, die sich für die berufliche Integration von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen einsetzen.

Laufende und neue Aktivitäten 2025:

- 11 Arbeitsversuche
- 1 Übernahme (Anstellung nach Arbeitsversuch)
- 3 Lernende mit Nachteilsausgleich (ADHS und Downsyndrom)
- 12 Mitarbeitende mit IV-Rente

Stand der Zielerreichung

Im Berichtsjahr haben wir die Entwicklungsdialoge weitergeführt: Mit 84% (Vorjahr: 66%) der Mitarbeitenden im ZFV-Hauptsitz (inkl. Kader) wurden zwei Entwicklungsdialoge geführt. Ausserdem haben wir die Entwicklungsdialoge auf alle Mitarbeitenden ausgeweitet: 77% aller Mitarbeitenden der ZFV-Genossenschaft und ihre Vorgesetzten haben im Berichtsjahr mindestens einen Entwicklungsdialog geführt.

Ausblick

Schärfung strategische Handlungsfelder

2026 werden wir auf Basis einer umfassenden Analyse der relevanten Kennzahlen die strategischen Handlungsfelder Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion schärfen sowie Massnahmen definieren und erarbeiten.

Vertiefung Zusammenarbeit mit Inklusions-Organisationen

Gemeinsam mit der Organisation Blindspot (Bern) werden wir Aktivitäten im Bereich Inklusion und Arbeitsintegration vorantreiben. Blindspot wird jungen Erwachsenen mit und ohne Beeinträchtigung in einem Pilotbetrieb der ZFV in Bern die Chance geben können, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen im ersten Arbeitsmarkt zu erweitern. Mit der Universität Zürich werden wir in einem Betrieb Inklusions-Arbeitsplätze anbieten, mit dem Ziel, dass Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Lebenswegen zusammenarbeiten.

Skill-Management und Erarbeitung Karrierepfade

Um die Potenziale aller ZFV-Mitarbeitenden besser zu nutzen und weiterzuentwickeln, werden wir deren Skills sowie die Anforderungen der verschiedenen Funktionen digitalisieren. Diese Informationen werden wir in unsere HR-Prozesse integrieren und den jeweiligen Führungskräften zur Verfügung stellen. Auf dieser Basis wollen wir für die wichtigsten Funktionen Karrierepfade definieren, um chancengerechte Entwicklungswege zu ermöglichen.

Strategische Ausrichtung Nachwuchsförderung

Die Berufsbildung ist ein zentraler Pfeiler unseres Engagements für die nächste Generation von Fachkräften. Damit wir auch in Zukunft attraktive Ausbildungsplätze anbieten können, werden wir die Nachwuchsförderung ab 2026 gezielter und strategischer gestalten. Dabei sollen sowohl die Erwartungen der jungen Generation an eine Arbeitgeberin als auch die Herausforderungen des Unternehmens berück-



Ab 2026 gestaltet die ZFV die Nachwuchsförderung noch gezielter und strategischer.

sichtigt werden. Wir werden eine gezielte Rekrutierung aufbauen, strukturierte Ausbildungsprogramme je Berufsfeld etablieren und die Qualität messen. Dabei fokussieren wir uns – in Hinblick auf Chancengerechtigkeit – nicht nur auf die klassische Berufslehre für Jugendliche, sondern auch auf die Nachholbildung für erwachsene Mitarbeitende ohne Berufsabschluss.

Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette

Begründung der Wesentlichkeit

Als Teil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und im Einklang mit ihrem Unternehmenszweck setzt sich die ZFV in ihrer 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 die 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 unserer Lieferkette umfasst verschiedene Aspekte wie die Einhaltung von Gesetzen, die Achtung der Menschenrechte oder faire Arbeitspraktiken. Damit ist es ein zentrales Compliance-Thema. Das Compliance Management System der 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. 52**). Ebenfalls will die ZFV die Nachhaltigkeit in ihrer Lieferkette für die Gastronomie und Hotellerie erhöhen.

An folgenden Stellen setzen wir konkret an und messen die Zielerreichung:

1. Erhöhung des Anteils von Lebensmitteln aus ökologischer, sozialer und ethischer Produktion im Einkauf, gemessen am eingekauften Warenwert. Hierzu berücksichtigen wir verschiedene Produktionsanforderungen/Nachhaltigkeitslabel wie Bio Suisse, IP-SUISSE, EU-Bio, BTS, RAUS, MSC, ASC, Fairtrade Max Havelaar und die Rainforest Alliance.
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 unserer Lieferkette, gemessen am prozentualen Anteil des Warenwerts von Lieferantinnen und Lieferanten mit einem Nachhaltigkeitsnachweis/-zertifikat wie ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000, BCorp oder mit validierten SBTi-Zielen.
Ziel: Bis 2027 beziehen wir 66% unserer Waren (gemessen am Einkaufswert) von Lieferantinnen und Lieferanten, welche die geforderten Nachhaltigkeitsnachweise vorweisen können.

Entwicklungen im Berichtsjahr

Wir haben den Dialog mit unseren Lieferantinnen und Lieferanten fortgesetzt, um die Bereitstellung von Labels sowie die Auswertung über interne Systeme zu steigern.

Die Analyse der Einkaufsstatistiken über ein im Berichtsjahr entwickeltes internes Dashboard ergab folgende Ergebnisse:

- Anteil nachhaltig zertifizierter Lebensmittel, gemessen am Warenwert: 12% (Vorjahr: 8.5%¹²). Der Anstieg ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Sorell Hotels & Restaurants seit dem Berichtsjahr ausschliesslich Fleisch

mit IP-SUISSE-Label einkaufen. Ausserdem konnte die Datenqualität seitens der Lieferantinnen und Lieferanten verbessert werden.

- Anteil eingekaufter Waren von Lieferantinnen und Lieferanten mit Nachhaltigkeitsnachweis(en)/-zertifikat(en), gemessen am Einkaufswert: 30% (Vorjahr: 30%)

Die Qualität der Daten unserer Lieferantinnen und Lieferanten bleibt eine Herausforderung und bedingt laufende sukzessive Verbesserungen, die 2026 erfolgen sollen.

Die systematische Bewertung der strategischen Partner:innen (24 Lieferantinnen und Lieferanten) haben wir 2025 weitergeführt. Sie decken rund 80% des eingekauften Warenwerts ab. Weiter haben wir für das Berichtsjahr die Jahresgespräche auf rund 60 Lieferantinnen und Lieferanten ausgeweitet. In den Gesprächen ging es darum, wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann. Zudem haben wir gemeinsame Nachhaltigkeitsbestrebungen diskutiert. Ergänzend wurde ein Online-Fragebogen an rund 150 Geschäftspartner:innen (Lieferantinnen und Lieferanten sowie Produzentinnen und Produzenten) verschickt. Der Online-Fragebogen dient der Beurteilung des Nachhaltigkeitsmanagements der Partner:innen sowie der Überprüfung ihrer Compliance (zu den Ergebnissen dieser Prüfung **siehe Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 53**).

Ausblick

In den kommenden Jahren wird die ZFV ihre Prozesse zur verantwortungsvollen Gestaltung ihrer Lieferkette weiter systematisieren und stärker in bereits bestehende Steuerungs-, Beschaffungs- und Compliance-Prozesse integrieren. Aufbauend auf den 2025 geschaffenen Grundlagen liegt der Fokus auf der weiteren Verbesserung der Datenqualität sowie auf der konsistenten Erhebung und Auswertung von Nachhaltigkeits- und Compliance-Informationen entlang der Lieferkette.

Die strukturierte Bewertung strategischer Lieferantinnen und Lieferanten werden wir weiterführen. Dabei wollen wir den Dialog mit ihnen, die Nutzung standardisierter Nachhaltigkeitsnachweise sowie die Integration von Ergebnissen aus den Fragebögen und den Jahresgesprächen gezielt nutzen, um Risiken zu minimieren und Verbesserungen kontinuierlich zu fördern.

Weitere Nachhaltigkeitsthemen

Biodiversität

Für intakte Ökosysteme ist die Biodiversität zentral. Sie bildet die Voraussetzung, um die Ernährungssicherheit zu gewährleisten. Veränderungen in der Land- und Meeresnutzung sind hauptsächlich für den weltweiten Verlust an biologischer Vielfalt verantwortlich. Die Ausweitung landwirtschaftlicher Nutzflächen stellt dabei die am weitesten verbreitete Form der Landnutzungsänderung dar.¹³

¹² Korrigierter Wert, der in der Nachhaltigkeitsberichterstattung 2024 falsch ausgewiesen worden ist.

¹³ IPBES (2019). Zusammenfassung für politische Entscheidungsträger:innen des globalen IPBES-Assessments der biologischen Vielfalt und Ökosystemleistungen (siehe <https://www.de-ipbes.de/de/Globales-IPBES-Assessment-Deutschsprachige-Zusammenfassung-fur-politische-2122.html>)



2026 plant die ZFV die Stärkung und Weiterentwicklung im Bereich Biodiversität, darunter die Verzahnung von Prozessen in den Bereichen Einkauf, Sortimentsgestaltung und Klimamanagement.

Diese Entwicklungen beeinflussen unmittelbar die Ressourcenverfügbarkeit der ZFV. Denn: Ein Rückgang der Artenvielfalt gefährdet die globale Lebensmittelproduktion und wirkt sich auf die Verfügbarkeit, die Qualität und die Preise von Lebensmitteln aus. Indem wir unser Angebot bewusst gestalten, transparent kommunizieren, unseren Einkauf an nachhaltigen Praktiken orientieren und die eigenen Liegenschaften bewirtschaften, können wir einen aktiven Beitrag zum Erhalt von Ökosystemen leisten. Im Berichtsjahr haben wir Massnahmen zur Reduktion von Food Waste (siehe Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, S. 26f.) sowie zur Förderung einer pflanzenbasierten Küche (siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 21ff.) umgesetzt.

Die bereits identifizierten Produktgruppen (Rindfleisch, Kakao, Kaffee, Palmöl und Sojabohnen) haben wir im Jahr 2025 im Rahmen des Projekts «FLAG-Emissionen» (siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche

Ernährung, S. 24) einer detaillierten Analyse unterzogen, um ihre Auswirkungen auf die Biodiversität sowie die klimarelevanten FLAG-Emissionen systematisch zu bewerten. Es wurden Stossrichtungen evaluiert, welche die Basis für die Definition und Umsetzung konkreter Massnahmen 2026 bilden, die sich positiv auf die Biodiversität auswirken sollen. Weiter stellt die Umstellung der Fleischprodukte auf IP-SUISSE bei den Sorell Hotels & Restaurants einen Mehrwert dar.

Ausblick

In den kommenden Jahren werden wir unsere Arbeiten im Bereich Biodiversität weiterentwickeln und stärker mit bestehenden Prozessen im Einkauf, in der Sortimentsgestaltung und im Klimamanagement verzahnen. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem Projekt «FLAG-Emissionen» wollen wir jene Produktgruppen weiter vertieft betrachten, die sowohl mit hohen klima- als auch biodiversitätsrelevanten Auswirkungen verbunden sind. Dabei legen wir den Fokus auf die Reduktion von Entwaldungsrisiken, die Förderung

nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken sowie auf eine verstärkte Zusammenarbeit mit strategisch relevanten Lieferantinnen und Lieferanten.

Tierwohl

In der Schweiz ist der Tierschutz gesetzlich vorgeschrieben und stellt einen Mindeststandard für die Haltung und den Umgang mit Tieren dar. Die ZFV trägt eine ethische Mitverantwortung für die Förderung einer artgerechten Tierhaltung in der Lieferkette. Indem wir staatliche Tierwohlförderprogramme wie «Besonders tierfreundliche Stallhaltungssysteme» (BTS), «Regelmässiger Auslauf im Freien» (RAUS) oder anerkannte Labels wie Bio Suisse, IP-SUISSE etc. berücksichtigen und unsere Lieferantinnen und Lieferanten sorgfältig auswählen, können wir aktiv zur Förderung des Tierwohls beitragen. Zertifizierungen, die das Tierwohl fördern, tragen auch zum Schutz der Biodiversität bei, da sie nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken unterstützen (**siehe Nachhaltigkeit, Weitere Nachhaltigkeitsthemen, Biodiversität, S. 36f.**).

Den Fokus legte die ZFV im Berichtsjahr auf die Umstellung auf Fleischprodukte mit IP-SUISSE-Label in den Restaurants der Sorell Hotels. IP-SUISSE garantiert, dass die Tiere gemäss den BTS- oder RAUS-Vorgaben gehalten werden. Zudem fördert IP-SUISSE Massnahmen zur Senkung der THG-Emissionen auf den IP-SUISSE-Labelbetrieben.

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

Pouletfleisch kauft die ZFV seit 2024 zu 100% aus BTS-Produktion ein. Darüber hinaus sind auch Bio-Bruderhahn-Produkte verfügbar, werden aber aktuell nur selten verarbeitet. Als Bruderhähne werden männliche Küken bezeichnet, die im Rahmen einer ethischen Eierproduktion mit aufgezogen werden.

Ausblick

In den kommenden Jahren wird die ZFV die im Berichtsjahr angestossenen Massnahmen zur Förderung des Tierwohls weiter konsolidieren und ausbauen. Die bestehende Sortimentsstrategie für Fleisch sowie die priorisierte Beschaffung von Produkten aus BTS- und RAUS-konformer Tierhaltung bilden die Grundlage, um höhere Tierwohlstandards langfristig im Unternehmen zu verankern. Wir wollen den Anteil an Fleischprodukten aus tierfreundlicher Haltung bis Ende 2026 weiter steigern und das Tierwohlsortiment mit IP-SUISSE-Produkten (ohne Poulet) weiter ausbauen. Bei den Sorell Hotels & Restaurants werden wir weiterhin Fleischprodukte ausschliesslich mit IP-SUISSE-Label einkaufen.

Der Fokus im folgenden Jahr liegt auf einer engen Zusammenarbeit mit unseren Lieferantinnen und Lieferanten, um



Die ZFV schafft auf Basis der Sortimentsstrategie für Fleisch sowie der priorisierten Beschaffung von Produkten aus BTS- und RAUS-konformer Tierhaltung die Grundlagen, um höhere Tierwohlstandards langfristig zu verankern.

die Transparenz über die Haltungsbedingungen zu erhöhen und bestehende Standards weiterzuentwickeln. Dabei sollen Synergien mit Klima- und Biodiversitätszielen bewusst genutzt werden, etwa durch die Förderung von Produktionssystemen, die Tierwohl, Emissionsreduktion und ökologische Landwirtschaft verbinden.

Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden

Aufgrund einer überdurchschnittlichen Quote von krankheits- und unfallbedingten Absenzen im Gastgewerbe¹⁴ erfordert das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz besondere Aufmerksamkeit. Risiken sind beispielsweise physischer und mentaler Stress, körperliche Belastung durch langes Stehen, unregelmässige Arbeitszeiten oder das

¹⁴ Quelle: Quote der gesundheitsbedingten Absenzen (Krankheit oder Unfall) der Vollzeitarbeitnehmenden nach Wirtschaftsabschnitt – 2024 | Diagramm | Bundesamt für Statistik (admin.ch) (siehe <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken.assetdetail.35507753.html>)

Nachhaltigkeit

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 einem Mangel an Personen mit passenden und betriebsspezifischen Qualifikationen ist die ZFV bestrebt, ihren 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 der ZFV. So lassen sich gesetzliche Vorgaben einhalten und sicherheitsrelevante Aspekte in den Prozessen für die Mitarbeitenden berücksichtigen. In internen Audits sowie amtlichen ASA-Systemkontrollen werden die Einhaltung geprüft und Massnahmen geplant. Die Wirksamkeitsprüfung erfolgt im nächsten Auditzyklus. Das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist bei der Abteilung Menschen & 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.

Die ASA-Systemkontrollen im Berichtsjahr haben bestätigt, dass das Sicherheitssystem aufgebaut ist und umgesetzt wird. Für die identifizierten Verbesserungspotenziale haben wir entsprechende Massnahmen umgesetzt.

Im Berichtszeitraum gab es bei 4.2% der Mitarbeitenden eine Betriebsunfallmeldung, was einer Reduktion von ca. 0.8 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Auch im Berichtsjahr zogen rund 50% der gemeldeten Berufsunfälle keine Ausfalltage nach sich. Lediglich in fünf Fällen kam es zu längeren Abwesenheiten von über 50 Tagen. Wo notwendig, haben wir Massnahmen ergriffen.

Das 2023 eingesetzte BGM bauen wir kontinuierlich aus. Für die BGM-Strategie hat die Geschäftsleitung im Frühling 2025 entschieden, einen projektbezogenen Ansatz mit systematischer Verankerung in der Unternehmung zu verfolgen, den Fokus auf Arbeiten mit hohen körperlichen Belastungen zu legen und bei Neubauten, Ausschreibungen und in Jahresgesprächen mit Kundinnen und Kunden die Anforderungen des Gesundheitsschutzes zu thematisieren. Eine Arbeitsgruppe evaluiert und priorisiert regelmässig Schwerpunktthemen und Handlungsfelder der Bereiche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Im Berichtszeitraum legten wir einen Fokus auf die Wissensvermittlung und Sensibilisierung. Für Führungskräfte fanden obligatorische Schulungen zu psychosozialen und körperlichen Risiken statt. Ausserdem stehen E-Learnings, Kurzschulungen und weiterführende Informationen zu psychischer Gesundheit im Gastgewerbe, Ergonomie, Stressprävention und Lastentransport zur Verfügung. Die Dienstleistungen des BGM werden den neuen Mitarbeitenden an den Welcome Days vorgestellt.

Weitere Massnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, wie das Angebot von sportlichen Aktivitäten, wurden von den Mitarbeitenden auch im Berichtsjahr 2025 sehr geschätzt.

Mit der 2024 eingeführten Software «Carema» haben wir unser Absenzenmanagement systematisiert. 2025 ging es darum, den Prozess weiter zu festigen, ihn konsequent im Arbeitsalltag anzuwenden und eine Datenbasis zu schaffen, auf deren Grundlage wir die Ursachen für die Absenzen ableiten und Massnahmen ergreifen können. Den grössten Hebel bei der Beeinflussung von Absenzen sehen wir bei der konsequenten Anwendung des systematischen Absenzenmanagements. Vorgesetzten kommt dabei eine wichtige Rolle zu, weshalb wir sie seit 2024 mit dem Kurs «Absenzenmanagement – wertschätzend und kompetent Gespräche führen» ausbilden. Dieser Kurs wird von der Firma Mehrsicht durchgeführt. Total haben bereits 57 Führungskräfte das Training absolviert (davon 21 im Jahr 2025). Insgesamt wurden im Berichtsjahr 1'345 Gespräche geführt und, wo angezeigt, Lösungen für die Mitarbeitenden gefunden.

Ausblick

Um die Gefahrenanalyse in den Betrieben einfacher zu gestalten, werden die Betriebe 2026 erstmals eine Selbstevaluation in einem Online-Fragebogen ausfüllen. Damit soll einerseits eine Sensibilisierung für das Thema Arbeitssicherheit stattfinden, andererseits können so die wichtigsten Gefahrenpotenziale systematisch ausgewertet und notwendige Massnahmen ergriffen werden. Das Analysetool wurde von der Abteilung Qualitäts- und Umweltmanagement in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in der Gastronomie entwickelt (siehe Nachhaltigkeit, Thema 3: Gesunde Ernährung, S. 29f.).



Mit einer Selbstevaluation anhand eines Online-Fragebogens werden Betriebe 2026 auf Arbeitssicherheit sensibilisiert, Gefahrenpotenziale systematisch identifiziert sowie Massnahmen zur Verbesserung getroffen.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den internen Audits des Berichtsjahres werden 2026 in Kurzschulungen verpackt. So kann eine kontinuierliche Verbesserung sichergestellt und die Sicherheit der Mitarbeitenden laufend gefördert werden. Für 2026 haben wir zudem drei Schulungen zu psychosozialen Risiken und zwei Schulungen zur Ergonomie am Büroarbeitsplatz terminiert. In Zusammenarbeit mit der Abteilung Qualitäts- und Umweltmanagement und mit Unterstützung der Fachstelle Betrieblicher Gesundheitsschutz des Kantons Zürich werden wir die Gefährdungsermittlungen und die Informationen der Mitarbeitenden zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz überarbeiten. Für die Unfallprävention und das Stressmanagement in den Betrieben werden wir Kurzschulungen durchführen. Weitere Schwerpunkte liegen auf der Sensibilisierung zum Thema Betriebliche Gesundheit und auf Massnahmen bei der Planung von neuen Betrieben, Arbeitsplätzen und Arbeitsprozessen. Auch im Rahmen des Absenzen- und Casemanagements werden wir Schulungen zur Führung von Rückkehrgesprächen anbieten. Die Erfahrungen daraus werden wiederum in die Weiterentwicklung der BGM-Strategie einfließen.

Über diesen Bericht

Berichtsstandards

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung 2025 ist in Bezugnahme auf GRI-Standards 2021 verfasst worden ([siehe GRI-Index, S. 42f.](#)).

Zeitraum der Berichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der ZFV erscheint jährlich. Alle Angaben beziehen sich, soweit nichts anderes vermerkt ist, auf das Kalenderjahr 2025 (1. Januar 2025 bis 31. Dezember 2025) oder auf den Stichtag 31. Dezember 2025.

In Abweichung zum Berichtszeitraum beziehen sich die THG-Emissionen auf das Kalenderjahr 2024, da die vollständige Datenerhebung über die gesamte Wertschöpfungskette (Scope 1, 2 und 3) zeitversetzt erfolgt.

Der Nachhaltigkeitsbericht 2025 ist Teil der ZFV-Geschäftsberichterstattung 2025, die gesamthaft am 12. Mai 2026 in deutscher Sprache erscheint.

Systemgrenze

Der Konsolidierungskreis der Informationen im Bereich Nachhaltigkeit bezieht sich grundsätzlich auf die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, die Hotel Seefeld AG und die Hotel Speer AG. Die KIMI Krippen AG und die Tacadis AG sind zusätzlich in der Klimabilanz ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 21ff.](#)), im [Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion \(S. 32ff.\)](#) sowie im [Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette \(S. 35f.\)](#) berücksichtigt. Nicht berücksichtigt ist in den meisten Fällen die Kleiner Jung AG, die von der ZFV operativ nicht kontrolliert wird. Die Mayari AG hat ebenfalls als

nicht-operative Beteiligungsgesellschaft ohne Mitarbeitende keinen Einfluss auf die Nachhaltigkeitsthemen. Allfällige Abweichungen oder Besonderheiten sind jeweils vermerkt.

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

Richtig- und Neudarstellungen

Die Zahl der Mitarbeitenden, die dem Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV) unterliegen, werden im Lagebericht 2025 neu inklusive KIMI Krippen AG ausgewiesen ([siehe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende, S. 11](#)).

Die Struktur der Altersgruppen wurde im Nachhaltigkeitsbericht 2025 neu unter Berücksichtigung der KIMI Krippen AG dargestellt. Ebenfalls hat die ZFV die Einteilung der Alterskategorien angepasst, indem wir die im Nachhaltigkeitsbericht 2024 separat ausgewiesenen Kategorien 51–60 Jahre und 61–65 Jahre zusammengefasst haben (neu Kategorie 51–65 Jahre). Wir verzichten aufgrund dieser Anpassungen auf einen Vorjahresvergleich ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 33](#)).

Der Anteil an eingekauften Produkten mit Label wurde in der letztjährigen Nachhaltigkeitsberichterstattung für das Jahr 2024 falsch ausgewiesen und jetzt korrigiert ([siehe Nachhaltigkeitsbericht, Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette, S. 36](#)).

Externe Prüfung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der ZFV wurde keiner externen Prüfung unterzogen. Die konsolidierte Jahresrechnung wurde durch die externe Revisionstelle Ernst & Young geprüft ([siehe Geschäftsbericht 2025, Bericht der Revisionsstelle, S. 67ff.](#)).

Ansprechpartnerin bei Fragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

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



[Hier
die Story
lesen](#)

Nachhaltigkeit leben

Nachhaltigkeit ist bei uns kein Punkt auf einer Checkliste, sondern ein stetiger Lernprozess. Matthias Ramer, Cluster General Manager bei Sorell Hotels & Restaurants, erzählt, wie er diesen Prozess im Alltag verankert, wie er ihn persönlich geprägt hat und warum der Austausch zwischen den Generationen dabei eine zentrale Rolle spielt.

GRI-Index

Anwendungserklärung		Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) hat die in diesem GRI-Index genannten Informationen für den Zeitraum Januar 2025 bis Dezember 2025 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 2025, S. 3 (Boilerplate); Corporate Governance, Genossenschafts- und Kapitalstruktur, S. 45; Jahresrechnung, Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, 1.3., S. 58
	2-2 Entitäten, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation berücksichtigt werden	GB 2025, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 40
	2-3 Berichtszeitraum, Berichtshäufigkeit und Kontaktstelle	GB 2025, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 40
	2-4 Richtigstellung oder Neudarstellung von Informationen	GB 2025, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 40
	2-5 Externe Prüfung	GB 2025, Nachhaltigkeit, Über diesen Bericht, S. 40
	2-7 Angestellte	GB 2025, Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende S. 11; Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 32ff.
	2-8 Mitarbeiter:innen, die keine Angestellten sind	GB 2025, Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende, S. 11
	2-9 Führungsstruktur und Zusammensetzung	GB 2025, Corporate Governance, Die Organe, Interne Organisation, S. 45f.; Mitglieder des Verwaltungsrats, S. 47f.; Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsgovernance, Organisation und Verantwortung, S. 18f.
	2-11 Vorsitzende:r des höchsten Kontrollorgans	GB 2025, Corporate Governance, Die Organe, Interne Organisation, Mitglieder des Verwaltungsrats, S. 47f.
	2-12 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Beaufsichtigung der Bewältigung der Auswirkungen	GB 2025, Corporate Governance, Die Organe, Interne Organisation, S. 45f.; Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsgovernance, Organisation und Verantwortung, S. 18f.
	2-13 Delegation der Verantwortung für das Management der Auswirkungen	GB 2025, Corporate Governance, Die Organe, Interne Organisation, S. 45f.; Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsgovernance, Organisation und Verantwortung, S. 18f.
	2-14 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	GB 2025, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsgovernance, Organisation und Verantwortung, S. 18f.
	2-22 Anwendungserklärung zur Strategie für nachhaltige Entwicklung	GB 2025, Vorwort, S. 6f.
	2-23 Verpflichtungserklärung zu Grundsätzen und Handlungsweisen	https://www.zfv.ch/sites/default/files/2024-11/zfv_verhaltenskodex_2024_11_interactive.pdf; zfv_verhaltenskodex_fuer_geschaeftpartnerinnen_2024_11_interactive.pdf; Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 52f.
	2-24 Einbeziehung der Verpflichtungserklärungen zu Grundsätzen und Handlungsweisen	GB 2025, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsgovernance, Organisation und Verantwortung, S. 18f.; Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 52f.
	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 2025, Nachhaltigkeit, Relevante Mitgliedschaften, S. 19
	2-29 Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	GB 2025, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Wichtige ZFV-Stakeholder, S. 19
	2-30 Tarifverträge	GB 2025, Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Mitarbeitende, S. 11

Wesentliche Themen		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-1 Verfahren zur Bestimmung wesentlicher Themen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Fünf wesentliche Themen, S. 18; GB 2024, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Fünf wesentliche Themen, S. 22; GB 2023, Nachhaltigkeit, Sieben wesentliche Themen, S. 21</u>
	3-2 Liste der wesentlichen Themen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Fünf wesentliche Themen, S. 18</u>
Umwelt- und klimafreundliche Ernährung		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Begründung der Wesentlichkeit; S. 21; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 21ff.; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 23ff.</u>
GRI 305: Emissionen 2016	305-1 Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 21f.; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz der ZFV, S. 24</u>
	305-2 Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 21f.; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz der ZFV, S. 24</u>
	305-3 Sonstige indirekte THG-Emissionen (Scope 3)	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 21f.; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz der ZFV, S. 24</u>
	305-4 Intensität der Treibhausgasemissionen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, Unser Managementansatz und unsere Ziele, Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes, S. 21f.; Entwicklungen im Berichtsjahr, Treibhausgasbilanz der ZFV, S. 24</u>
Food Waste		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 2: Food Waste, Begründung der Wesentlichkeit, S. 26; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 26; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 26f.</u>
Gesunde Ernährung		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 3: Gesunde Ernährung, Begründung der Wesentlichkeit, S. 29; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 29; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 30</u>
Chancengerechtigkeit und Inklusion		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, Begründung der Wesentlichkeit, S. 32; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 32; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 32ff.</u>
GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016	405-1 Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 33f.; Corporate Governance, Die Organe, Mitglieder des Verwaltungsrats, S. 47f.</u>
	405-2 Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und zur Vergütung von Männern	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 4: Chancengerechtigkeit und Inklusion, Entwicklungen im Berichtsjahr, Lohngleichheit als Basis, S. 34</u>
GRI 406: Nichtdiskriminierung 2016	406-1 Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Abhilfemaßnahmen	<u>GB 2025, Corporate Governance, Governance & Compliance, S. 52</u>
Soziale Verantwortung in der Lieferkette		
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	<u>GB 2025, Nachhaltigkeit, Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette, Begründung der Wesentlichkeit, S. 35; Unser Managementansatz und unsere Ziele, S. 36; Entwicklungen im Berichtsjahr, S. 36</u>

Corporate Governance

Der gesellschaftliche Zweck ist in den ZFV-Statuten festgelegt: So ist die ZFV dem Wohlergehen der Gemeinschaft verpflichtet und fördert gesunde und nachhaltige Ernährungs-, Lebens- und Arbeitsweisen. Ebenso wichtig ist ihr eine Unternehmenskultur, welche die Werte Menschlichkeit, Pioniergeist und Verantwortung lebt. Die ZFV steht für Diversität, Chancengerechtigkeit und Inklusion und setzt sich entsprechend für partnerschaftliche Arbeitsbedingungen im eigenen Unternehmen wie auch in ihrer Lieferkette ein. Ihr Engagement basiert auf der Beachtung menschenrechtlicher und umweltbezogener Sorgfaltspflichten. Das Unternehmen stellt die Einhaltung vorgegebener gesetzlicher Regeln und unternehmensspezifischer Vorgaben sicher: Sie schult und sensibilisiert regelmässig und überprüft das Verhalten ihrer Mitarbeitenden ebenso wie Prozesse. Für Fehlverhalten und Beschwerden besteht eine Meldestelle, wo Hinweise anonym eingereicht werden können. Hinweisen geht die ZFV konsequent nach und ergreift wo nötig Massnahmen.

Grundsätze der Genossenschaftsführung und -struktur

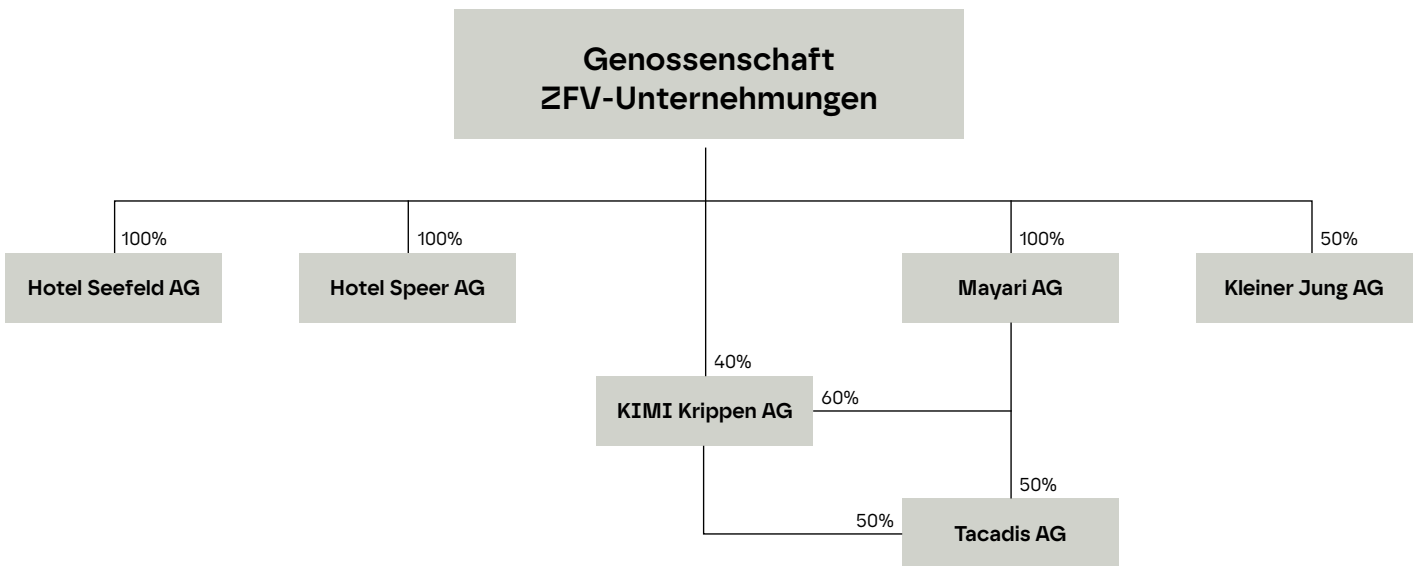
Massgebend für die Geschäftsführung sind ethische Grundwerte, das Schweizer Recht, die Statuten sowie das Organisationsreglement der ZFV-Genossenschaft.

Die Statuten werden von der Generalversammlung erlassen. Sie wurden zuletzt an der Generalversammlung am 14. Mai 2024 angepasst. Die Statuten definieren den Namen, Sitz, Zweck und die allgemeinen Grundsätze sowie die Mitgliedschaft und Organe der Genossenschaft.

Der Wortlaut des Zweckartikels (Art. 2) der ZFV findet sich im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, 1.2. Zweck, S. 58. Er verpflichtet die ZFV, mit ihren Aktivitäten einen sinnvollen, gesellschaftlichen Nutzen zu erwirken.

Das Organisationsreglement hat der Verwaltungsrat gestützt auf Art. 898 OR und Art. 13 der Statuten der ZFV erlassen. Die aktuell gültige Fassung datiert vom 1. September 2024. Das Organisationsreglement regelt die Konstituierung, die Beschlussfassung sowie die Aufgaben, Befugnisse und Kompetenzen der verschiedenen Organe der ZFV (**siehe Corporate Governance, Die Organe, S. 45f.**).

Der Verwaltungsrat der ZFV, die/der Präsident:in des Verwaltungsrats und die Revisionsstelle werden von der Generalversammlung gewählt.



Genossenschafts- und Kapitalstruktur

Die ZFV ist eine Gesellschaft nach Schweizer Recht mit Sitz in Zürich. Der Zweck des Unternehmens sowie sein Konsolidierungskreis sind im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, 1.1. Konsolidierungskreis, S. 58, beschrieben. Die ZFV tritt am Markt als Betreiberin von Unternehmen im Hotellerie- und Gastronomiebereich mit verschiedenen Marken auf. Zudem betreibt sie Kinderkrippen inklusive Kinderverpflegung und bewirtschaftet ein Liegenschaftensportfolio. Obige Grafik zeigt eine Zusammenfassung der Unternehmensstruktur der ZFV gemäss Konsolidierungskreis der Finanzrechnung.

Die Mitglieder der Genossenschaft sind natürliche Personen, die sich dem Zweck der ZFV direkt und indirekt verpflichten. Die Genossenschaftsmitglieder zahlen einen jährlichen Beitrag, der jedes Jahr von der Generalversammlung festgelegt wird. Per 31. Dezember 2025 zählt die Genossenschaft 61 Mitglieder.

Das Eigenkapital der ZFV besteht ausschliesslich aus erhaltenen und selbst erarbeiteten Mitteln. Die Genossenschaftsmitglieder sind nicht am Eigenkapital beteiligt. Gemäss den Statuten haben die Mitglieder 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. 54](#)) hervor.

Die Organe

Interne Organisation

Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst und besteht aus mindestens fünf und höchstens neun Personen, die Genossenschaftsmitglieder und von der Generalversammlung auf drei Jahre gewählt sind. Mindestens die Hälfte des Verwaltungsrats besteht aus Frauen. In der Regel wird der Generalversammlung eine Frau als Präsidentin zur Wahl vorgeschlagen. In begründeten Ausnahmefällen kann es auch ein Mann sein. Der Verwaltungsrat bestimmt die Vizepräsidentin/den Vizepräsidenten, bestellt seine Ausschüsse, den Stiftungsrat der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung und die/den Sekretär:in des Verwaltungsrats, die/der nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein muss.

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 durch Gesetz, Statuten oder Reglemente der Generalversammlung vorbehalten oder übertragen sind. Im Einzelnen sind die Aufgaben und Kompetenzen in einer internen Kompetenzordnung geregelt.

Gemäss dieser Kompetenzordnung entscheidet der Verwaltungsrat auf Antrag der Geschäftsleitung über die Vision, das Leitbild, die Unternehmensstrategie sowie über die Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Compliance-Strategien. Zudem bestimmt er im Hinblick auf die Organisationsstruktur über den Aussenaustritt (z. B. Name, Firmenlogo etc.). Abhängig von der Art des Antrags bedürfen gewisse Anträge der Geschäftsleitung einer Vorbesprechung in einem der

Genossenschaft ZFV-Unternehmungen

Ausschüsse des Verwaltungsrats. Dies betrifft beispielsweise Anträge zur Risikopolitik und zum Internen Kontrollsystem (IKS), die im Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschuss vorbesprochen werden müssen.

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

Arbeitsweise des Verwaltungsrats

Die/der 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. Die/der Präsident:in legt den Sitzungsort fest und führt den Vorsitz. Bei Verhinderung übernimmt die/der Vizepräsident:in die Sitzungsleitung. Ist die/der Vizepräsident:in ebenfalls verhindert, übernimmt diese Aufgabe ein anderes Mitglied des Verwaltungsrats. Die/der CEO nimmt als Delegierter des Verwaltungsrats an den Sitzungen teil. Die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung können zu den Sitzungen eingeladen werden und nehmen mit beratender Stimme teil.

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Aktuell gibt es zwei Ausschüsse des ZFV-Verwaltungsrats: Den Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschuss sowie den Personal- und Organisationsausschuss. Die Ausschüsse haben in erster Linie vorberatende Funktion. Sie sollen mitwirken, 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 die/der Präsident:in des Verwaltungsrats nicht Mitglied des Verwaltungsratsausschusses, kann sie/er 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 der 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 Expertinnen und Experten 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. Die/der Vorsitzende des Finanz-, Prüfungs- und

Immobilienausschusses pflegt den direkten Kontakt mit der/dem Internen Kontrollsystem- 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 der/des CEO und der Geschäftsleitung, HR-Strategie (inkl. Anstellungsbedingungen, Vergütungs- und Beteiligungsmodelle), Überprüfung der Ziele und des Erreichungsgrads im Bereich «Objectives and Key Results» (OKR) sowie Prüfung von nebenberuflichen Tätigkeiten der Geschäftsleitung (inklusive Verwaltungsratsmandate und Engagements in öffentlichen und privaten Institutionen).

Information und Kontrollinstrumente gegenüber Geschäftsleitung

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

Jedes Verwaltungsratsmitglied kann Auskunft über alle Angelegenheiten der ZFV verlangen. Die Kontaktnahme erfolgt entweder über die Präsidentin/den Präsidenten oder die/den CEO.

Mitglieder des Verwaltungsrats



Esther von Ziegler (*1964), Präsidentin (seit 2022, gewählt bis 2028), Mitglied des Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschusses 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, danach Generalsekretärin des Medizinaltechnik-Clusters toolpoint for life science. Seit 1994 selbständige Unternehmerin und Mitinhaberin der azinova group AG.

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

Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate: Verwaltungsrätin der azinova group AG, Präsidentin des Verwaltungsrats der Steinfels & Partner AG und Vorstandsmitglied des Werk- und Technologiezentrums Linthgebiet.



Nadia Tarolli Schmidt (*1973), Vizepräsidentin (Mitglied seit 2025, gewählt bis 2028)

Ausbildung: Eidgenössisch diplomierte Steuerexpertin mit Schwerpunkt Unternehmenssteuerrecht. Anwaltspatent. Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Basel. Weiterbildungen an der IMD Business School Lausanne (High Performance Leadership) und an der Universität St. Gallen (Swiss Board School).

Beruflicher Werdegang: Seit 2010 Partnerin der Wirtschaftskanzlei VISCHER AG mit Fokus auf Steuer- und Sozialversicherungsrecht. Breite Beratungstätigkeit für nationale und internationale Mandate, insbesondere in den Bereichen Finanzwesen, Gesundheitswesen und Immobilien. Zuvor unter anderem Richterin am Steuergericht Basel-Stadt, juristische Sekretärin am Steuergericht Zürich sowie in der Rechtsabteilung von Holcim AG.

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

Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate: Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der Basellandschaftlichen Kantonalbank, Verwaltungsrätin der Medartis Holding AG, der EGK Gruppe, der Parkresort Rheinfelden Holding AG, der BioMedVC AG sowie der VZ Holding AG, Stiftungsrätin der IKEA Personalvorsorgestiftung.



Viktor Calabrò (*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 KMU und Start-ups. Gründer und langjähriger CEO der Coople Holding AG, heute Mitglied des Verwaltungsrats. Seit 2018 Investor, Verwaltungsrat und Berater bei verschiedenen weiteren Start-ups. Trainer und Gastdozent an der ETH Zürich, an der Universität Zürich und im Start-up-Förderprogramm InnoSuisse (SECO).

Aktuelle Mandate im Auftrag der ZFV: keine.

Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate: Verwaltungsrat bei Coople Holding AG, TOM Medications, Digital Advisory AG (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 der ZFV: keine.

Aktuelle wesentliche, 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, danach 15 Jahre bei der UBS unter anderem als Leiter Real Estate Advisory Switzerland. Von 2013 bis 2025 CEO der Wincasa AG. Seit August 2025 CEO der Vebego AG.

Aktuelle Mandate im Auftrag der ZFV: keine.

Aktuelle persönliche Mandate: Präsident des Verwaltungsrats der streamnow ag (bis Juli 2025), 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 2028; Präsidentin des Verwaltungsrats von 2019 bis 2022; CEO seit Juni 2021)

Die Geschäftsleitung



Nadja Lang (*1973), Delegierte des Verwaltungsrats / CEO (Mitglied seit 2017, gewählt bis 2028; 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, danach 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 der ZFV: Präsidentin des Verwaltungsrats der KIMI Krippen AG, der Mayari AG, Mitglied 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 Holding (Genossenschaft) sowie Mitglied im internationalen Beirat der ZHAW School of Management and Law, dem Vorstand der gfm (Gesellschaft für Marketing) sowie dem Innovation Council for strategic sounding des UZH Innovation Hub.



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 sowie Operations Director und a.i. Mitglied der Konzernleitung bei der SV Group.

Aktuelle Mandate im Auftrag der ZFV: Verwaltungsratspräsidium der Tacadis AG, Mitglied des Verwaltungsrats der KIMI Krippen AG sowie Präsident der SCA (Swiss Catering Association).

Aktuelle persönliche Mandate: keine.



Andreas Hochstrasser (*1973), CREO (Mitglied der Geschäftsleitung seit Mai 2025)

Ausbildung: Architekt HTL am Abendtechnikum der Innerschweiz (ATIS) sowie Weiterbildung zum Executive MBA (EMBA) an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS).

Beruflicher Werdegang: Umfangreiche Erfahrung in der Immobilienbranche unter anderem als Mitglied der Geschäftsleitung bei agps architecture, Senior Project Leader bei der Flughafen Zürich AG und Building Project Manager an der ETH Zürich.

Aktuelle Mandate im Auftrag der ZFV: Mitglied des Verwaltungsrats der Aare Parking AG.

Aktuelle persönliche Mandate: 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 der 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, Deutschland.

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

Aktuelle persönliche Mandate: keine.



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, danach vier Jahre bei Valora Foodservice Schweiz als Head of Finance und IT sowie stellvertretender Geschäftsleiter.

Aktuelle Mandate im Auftrag der 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.

Aktuelle persönliche Mandate: keine.



Nathalie Lüthi (*1971), 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 der ZFV: keine.

Aktuelle persönliche Mandate: keine.



Dario Notaro (*1978), CBDO (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, danach rund vier Jahre verantwortlich für die Operations Schweiz der Compass Group und anschliessend selbständige Tätigkeit.

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

Aktuelle persönliche Mandate: Mitglied des International Advisory Board der Hotelfachschule Luzern.



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

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

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

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

Aktuelle persönliche Mandate: Mitglied des Verwaltungsrats der ADUR Werbung AG.

Aufgabe der Geschäftsleitung

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

Die Geschäftsleitung ist für die operative Führung der ZFV verantwortlich. Alle damit zusammenhängenden Aufgaben müssen nach bestem Wissen und Gewissen geplant, durchgeführt und kontrolliert werden. Insbesondere kommen der Geschäftsleitung folgende Aufgaben zu: Erarbeiten der Unternehmensstrategie in enger Abstimmung mit dem Verwaltungsrat und deren Umsetzung, operative Leitung der ZFV 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 Wahrnehmung repräsentativer Aufgaben. Die Aufgaben und Kompetenzen der Geschäftsleitung, der/des CEO und der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder sind im Organisationsreglement und der Kompetenzordnung der ZFV geregelt.

Revisionsstelle

Die externe Revision erfüllt die ihr vom Gesetz und von den Statuten zugewiesenen Aufgaben gemäss den für sie geltenden Richtlinien. Die externe Revisionsstelle hat eine Zulassung als staatlich beaufsichtigte Revisionsunternehmen. Die Jahresrechnung des Stammhauses und die konsolidierte Jahresrechnung werden von der Ernst & Young AG geprüft. Die Amtsdauer der beauftragten Revisionsstelle beträgt jeweils ein Jahr.

Governance & Compliance

Compliance bedeutet, dass wir uns an die gesetzlichen Regeln und an unsere unternehmensspezifischen Verhaltensgrundsätze halten. Für die Umsetzung und Überprüfung haben wir unser Compliance Management System aufgebaut, das präventive Massnahmen verankert, Risikoanalysen durchführt und Verbesserungsmassnahmen sowie die Verfolgung von Verstössen beinhaltet. Unsere **Verhaltenskodizes für Mitarbeitende** bzw. für **Geschäftspartner:innen basieren** auf den Prinzipien guter Unternehmensführung und bilden die Basis für integriertes und rechtmässiges Handeln im Geschäftsalltag. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat prüfen und verabschieden entsprechende Richtlinien und Massnahmen regelmässig bzw. wann immer ausserordentliche Ereignisse dies erfordern. Der Verhaltenskodex für Geschäftspartner:innen sowie die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) für Lieferantinnen und Lieferanten wurden im Berichtsjahr aktualisiert.

Um eine offene und vertrauensvolle Compliance- und Kommunikationskultur zu fördern, ermutigen wir unsere Mitarbeitenden, unsere Lieferantinnen und Lieferanten, unsere Geschäftspartner:innen und Dritte, uns auf mögliche Fehlverhalten und sonstige Beschwerden aufmerksam zu machen. Dies kann einerseits über eine Meldung bei der vorgesetzten Person der Abteilung Menschen & Kultur oder bei der jeweiligen Fachstelle erfolgen. Andererseits haben wir das webbasierte **Hinweisgebersystem Speak Up** etabliert und kommuniziert. Über dieses können auch Hinweise in anonymer Form abgegeben werden. Für Meldungen im Bereich Mobbing, Belästigung und Diskriminierung steht den Mitarbeitenden zusätzlich eine unabhängige, externe Vertrauensstelle zur Verfügung (Krisenintervention Schweiz – siehe auch Hinweisgebersystem). Entsprechende Prozesse, wie mit den eingegangenen Hinweisen verfahren wird, und ein Compliance Committee sind etabliert.



«Wir setzen uns für partnerschaftliche Arbeitsbedingungen innerhalb der ZFV und in unserer Lieferkette ein.»

Im Jahr 2025 sind über das Hinweisgebersystem Speak Up sowie über die anderen Meldestellen insgesamt 25 Hinweise eingegangen, die untersucht wurden. Keiner der Hinweise betraf die Themenbereiche Mobbing, Belästigung oder Diskriminierung. In sieben Fällen wurden Massnahmen definiert. Keine der Untersuchungen führte zu ausserordentlichen Massnahmen wie Kündigung oder Strafanzeige. Bis auf einen Fall sind die Hinweise aus dem Jahr 2025 abgeschlossen.

Des Weiteren werden für die Mitarbeitenden kontinuierlich Schulungen durchgeführt, z. B. mit E-Learnings für die Bereiche Datenschutz sowie sexuelle und sexistische Belästigung. Unsere Unternehmenskultur basiert auf den Werten Menschlichkeit, Verantwortung und Pioniergeist. Wir setzen uns für partnerschaftliche Arbeitsbedingungen innerhalb der ZFV und in unserer Lieferkette ein. Unsere **Grundsatzklärung zur Einhaltung der Menschenrechte** ist auf der ZFV-Website publiziert. Wie in der Grundsatzklärung festgehalten, basiert das Engagement der ZFV auf zentralen Elementen zum Schutz der Menschenrechte und der Beachtung menschenrechtlicher und umweltbezogener

Sorgfaltspflichten, wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgenerklärung.

Die ZFV führt sodann ein Compliance Risk Assessment durch, das die Themen der Menschenrechte und Lieferketten-Compliance berücksichtigt. Die Geschäftspartner:innen des strategischen Einkaufs müssen im Rahmen der Nachhaltigkeitsbewertung einen Online-Fragebogen ausfüllen und den Bestimmungen des Verhaltenskodex für Geschäftspartner:innen sowie Audits, unter anderem im Bereich der Einhaltung der Menschenrechte, durch die ZFV zustimmen (**siehe Nachhaltigkeit, Thema 5: Soziale Verantwortung in der Lieferkette, S. 35f.**). Die ZFV erarbeitet derzeit ein eigenes, umfassendes Prüfsystem für den gesamten strategischen Einkauf.

In Bezug auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zur Kinderarbeit und zu Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten (VSoTr¹) gilt im Berichtsjahr 2025 Folgendes: Die ZFV hat im Rahmen von Stichproben geklärt, welche Prüfungen ihre strategischen Geschäftspartner:innen für den Einkauf von Produkten aus risikobehafteten Ländern im Hinblick auf Kinderarbeit durchgeführt haben. Die strategischen Geschäftspartner:innen konnten im Rahmen ihrer Prüfungen keine Vorfälle und keinen begründeten Verdacht auf Kinderarbeit feststellen. Zudem importierte oder bearbeitete die ZFV in der Schweiz keine Mineralien oder Metalle aus Konflikt- und Hochrisikogebieten.

Umgang mit Interessenskonflikten

Die Verwaltungsratsmitglieder und die Geschäftsleitung haben einmal jährlich über ihre Verwaltungsratsmandate und Engagements in öffentlichen und privaten Institutionen von grösserer Bedeutung zu informieren. Bei unterjähriger Veränderung haben die Verwaltungsratsmitglieder und Geschäftsleitungsmitglieder die Präsidentin/den Präsidenten des Verwaltungsrats zu informieren. Die/der Präsident:in des Verwaltungsrats informiert die/den Vorsitzende:n des Personal- und Organisationsausschusses. Für den Fall, dass bei einem Verwaltungsratsmitglied ein Interessenkonflikt vorliegt, also persönliche, berufliche oder finanzielle Interessen den Entscheid beeinflussen könnten, entscheidet der Verwaltungsrat im Gremium über einen Ausstand und weitere diesbezügliche Schutzmassnahmen.

¹ Verordnung über Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit

Konsolidierte Bilanz

per 31. Dezember 2025

	Details im Anhang	31.12.2025		31.12.2024	
		TCHF	%	TCHF	%
Aktiven					
Umlaufvermögen					
Flüssige Mittel		5'663	2.6	8'124	3.4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		15'502	7.2	15'192	6.4
Gegenüber Dritten		16'945	7.9	16'232	6.9
./. Delkredere		-1'442	-0.7	-1'040	-0.4
Übrige kurzfristige Forderungen	3.1.	2'643	1.2	3'071	1.3
Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen		2'970	1.4	2'856	1.2
Vorräte		4'467	2.1	4'284	1.8
./. Wertberichtigung Vorräte		-1'497	-0.7	-1'428	-0.6
Aktive Rechnungsabgrenzung		7'250	3.4	4'724	2.0
Total Umlaufvermögen		34'029	15.8	33'967	14.4
Anlagevermögen					
Finanzanlagen	3.2.	8'274	3.8	6'343	2.7
Assoziierte Unternehmen	1.1.	188	0.1	363	0.2
Sachanlagen	3.4.	142'775	66.4	160'744	68.0
Immaterielle Werte	3.4.	27'066	12.6	30'838	13.0
Anlagen im Bau	3.4.	2'705	1.3	4'145	1.8
Total Anlagevermögen		181'008	84.2	202'435	85.6
TOTAL AKTIVEN		215'037	100.0	236'402	100.0
Passiven					
Kurzfristiges Fremdkapital					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		18'005	8.4	20'595	8.7
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3.5.	34'343	16.0	42'177	17.8
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	3.3.	19'748	9.2	18'779	7.9
Leasingverbindlichkeiten kurzfristig		-	-	308	0.1
Rückstellungen kurzfristig	3.6.	3'981	1.9	4'021	1.7
Passive Rechnungsabgrenzung		4'766	2.2	5'419	2.3
Total kurzfristiges Fremdkapital		80'842	37.6	91'299	38.6
Langfristiges Fremdkapital und Rückstellungen					
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3.5.	51'363	23.9	57'099	24.2
Leasingverbindlichkeiten langfristig		-	-	607	0.3
Rückstellungen langfristig	3.6.	22'384	10.4	27'987	11.8
Total langfristiges Fremdkapital und Rückstellungen		73'747	34.3	85'693	36.2
Total Fremdkapital		154'589	71.9	176'992	74.9
Eigenkapital					
Gewinnreserve		59'410	27.6	63'741	27.0
Jahresverlust / Jahresgewinn		1'037	0.5	-4'331	-1.8
Total Eigenkapital		60'448	28.1	59'410	25.1
TOTAL PASSIVEN		215'037	100.0	236'402	100.0

Konsolidierte Erfolgsrechnung

per 31. Dezember 2024

	Details im Anhang	31.12.2025		31.12.2024	
		TCHF	%	TCHF	%
Erlös Gastronomie		205'022	68.9	199'468	68.9
Erlös Hotels		58'303	19.6	54'604	18.9
Erlös Kinderbetreuung und -verpflegung		25'551	8.6	26'105	9.0
Erlös Liegenschaften		8'540	2.9	8'912	3.1
Diverser Erlös		405	0.1	97	0.0
Veränderung Delkredere		-468	-0.2	409	0.1
Gesamterlös		297'352	100.0	289'595	100.0
Warenaufwand	4.1.	-67'606	-22.7	-66'479	-23.0
Personalaufwand	4.2.	-146'936	-49.4	-143'434	-49.5
Betriebs- und Verwaltungsaufwand	4.3.	-32'406	-10.9	-30'206	-10.4
Organaufwand		-562	-0.2	-563	-0.2
Betriebsergebnis I		49'841	16.8	48'913	16.9
Unterhalt und Ersatz	4.4.	-5'891	-2.0	-6'857	-2.4
GOP Gross Operating Profit		43'950	14.8	42'057	14.5
Raumaufwand		-21'032	-7.1	-20'596	-7.1
EBITDA Betriebliches Ergebnis vor Abschreibungen, Finanzerfolg und Steuern		22'918	7.7	21'461	7.4
Abschreibungen	4.5.	-21'201	-7.1	-20'526	-7.1
EBIT Betriebliches Ergebnis vor Finanzerfolg und Steuern		1'717	0.6	935	0.3
Finanzertrag	4.6.	234	0.1	207	0.1
Finanzaufwand	4.7.	-1'852	-0.6	-2'912	-1.0
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen		-175	-0.1	-2'254	-0.8
EBT Betriebliches Ergebnis vor Steuern		-75	-0.0	-4'024	-1.4
Ausserordentlicher Ertrag	4.8.	5'132	1.7	355	0.1
Ausserordentlicher Aufwand	4.9.	-3'578	-1.2	-56	-0.0
Jahresergebnis vor Steuern		1'479	0.5	-3'724	-1.3
Steuern		-442	-0.1	-607	-0.2
Jahresergebnis		1'037	0.3	-4'331	-1.5

Konsolidierte Mittelflussrechnung

für das am 31. Dezember abgeschlossene Geschäftsjahr

	2025	2024
	TCHF	TCHF
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	16'363	6'901
Gewinn/Verlust	1'038	-4'331
Abschreibungen/Zuschreibungen Sachanlagen und Immaterielle Werte	21'201	20'526
Zunahme/Abnahme von Rückstellungen (inkl. latenter Ertragssteuern)	-41	-442
Verlust/Gewinn aus Abgängen des Anlagevermögens	-1'290	27
Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-311	-403
Abnahme/Zunahme von Vorräten	-114	8
Abnahme/Zunahme von übrigen Forderungen und aktiven Rechnungsabgrenzungsposten	-2'098	-2'927
Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-2'590	4'406
Zunahme/Abnahme von übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und passiven Rechnungsabgrenzungsposten	316	-10'493
Abnahme/Zunahme Finanzanlagen	76	743
Abnahme/Zunahme Beteiligungen	-	-2'468
Anteil am Ergebnis von assoziierten Unternehmen	175	2'254
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-4'339	-13'420
Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von Sachanlagen	-16'967	-12'193
Einzahlungen aus Devestitionen (Verkauf) von Sachanlagen	15'207	-488
Ein- und Auszahlungen für Desinvestitionen (Verkauf)/Investitionen (Kauf) von Finanzanlagen	-2'007	-333
Auszahlungen für Investitionen (Kauf) von immateriellen Anlagen	-564	-410
Einzahlungen aus Devestition (Verkauf) von immateriellen Anlagen	-8	4
Auszahlungen aus dem Erwerb von konsolidierten Unternehmen	-	-
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	-14'485	2'974
Aufnahme/Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	-8'143	-5'655
Aufnahme/Rückzahlungen von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-6'343	8'629
Flüssige Mittel am Anfang der Periode	8'124	11'669
Flüssige Mittel am Ende der Periode	5'663	8'124
Veränderung Flüssige Mittel	-2'461	-3'545

Eigenkapitalspiegel

per 31. Dezember 2025

in TCHF	Grundkapital	Gesetzliche Gewinnreserve	Freiwillige Gewinnreserve	Währungsdifferenzen	Total Gewinnreserven	Jahreserfolg	Eigenkapital
Eröffnungsbestand 1. Januar 2025	-	-	63'748	-6	63'741	-4'331	59'410
Kapitalerhöhungen	-	-	-	-	-	-	-
Kapitalherabsetzungen	-	-	-	-	-	-	-
Gewinnverwendung 2024	-	-	-4'331	-	-4'331	4'331	-
Jahresergebnis 2025	-	-	-	-	-	1'037	1'037
Ausschüttungen	-	-	-	-	-	-	-
Eigenkapital am 31. Dezember 2025	-	-	59'417	-6	59'410	1'037	60'448
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

Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung

1. Grundlagen und Organisation

1.1. Konsolidierungskreis

	Konsolidierungs- methode	31.12.2025 TCHF	31.12.2024 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, Diversität, Chancengerechtigkeit 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.

Jahresrechnung

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-Unternehmungen entspricht dem Kalenderjahr. Abschlussstichtag ist der 31. Dezember.

2.3. Umrechnungen von Fremdwährungen

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

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 Restbuchwerts 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 beschrieben. 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	20.00%
Fahrzeuge	degressiv	40.00%

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. Im Berichtsjahr wurde der Grundsatz zur Behandlung von Leasingverhältnissen angepasst. Die bisher als finanzielles Leasing behandelten Verträge werden neu als operatives Leasing qualifiziert. Die Leasingobjekte werden deshalb nicht mehr in der Bilanz erfasst, und die Leasingzahlungen werden als Aufwand verbucht.

3. Erläuterungen zu Positionen der Bilanz

3.1. Übrige kurzfristige Forderungen

	31.12.2025		31.12.2024	
	TCHF	%	TCHF	%
WIR-Guthaben	996	37.7	1'208	39.3
Guthaben ggü. Steuerbehörden	272	10.3	264	8.6
Übrige kurzfristige Forderungen	633	23.9	700	22.8
Guthaben ggü. Sozialversicherungseinrichtungen	743	28.1	899	29.3
Total Übrige kurzfristige Forderungen	2'643	100.0	3'071	100.0

3.2. Finanzanlagen

	31.12.2025		31.12.2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Wertschriften*	3'866	46.7	3'996	63.0
Darlehen an Dritte	1'524	18.4	1'456	23.0
Darlehen an Beteiligte**	2'268	27.4	313	4.9
Kautionen und Depots	616	7.4	578	9.1
Total Finanzanlagen	8'274	100.0	6'343	100.0

* Die Wertschriften enthalten 2'100 Anteilscheine (61.3%) der Genossenschaft Gewerbehaus Altstetten (GGA WEST) in Zürich-Altstetten zum Buchwert von CHF 3.1 Mio. Infolge des Kopfstimmprinzips verfügt die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen jedoch lediglich über 8.3% 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.

** Davon mit Rangrücktritt CHF 0.1 Mio.

3.3 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

	31.12.2025		31.12.2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Gegenüber Dritten	7'768	39.3	7'898	42.1
ggü. Staatlichen Stellen	4'905	24.8	4'423	23.6
ggü. Sozialversicherungseinrichtungen	2'544	12.9	2'200	11.7
ggü. Auftraggebenden	2'487	12.6	2'563	13.6
Gutscheine und Badges	2'044	10.3	1'695	9.0
Total Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	19'748	100.0	18'779	100.0

Jahresrechnung

3.4. Anlagespiegel

	Liegenschaften	Installationen / Umbauten	Einbauten in Fremdliegenschaften	Möbiliar, Einrichtungen, EDV, Maschinen und Fahrzeuge	Fahrzeuge in Leasing	Immaterielle Werte	Anlagen im Bau	Total
Nettobuchwert per 1. Januar 2025	119'739	20'747	5'087	14'200	971	30'838	4'145	195'728
Anschaffungs- / Herstellkosten oder aktuelle Bruttowerte								
Stand per 1. Januar 2025	215'773	91'722	26'738	73'872	1'730	69'255	4'145	483'236
Zugänge	379	1'440	88	3'353	-	564	11'708	17'531
Abgang*	-33'129	-7'887	-4'357	-15'826	-1'730	-1'702	-107	-64'737
Reklassifikationen	2'140	7'415	1'703	1'093	-	690	-13'041	-
Stand per 31. Dezember 2025	185'163	92'690	24'173	62'492	-	68'807	2'705	436'029
Kumulierte Wertberichtigungen								
Stand per 1. Januar 2025	-96'034	-70'975	-21'651	-59'673	-759	-38'416	-	-287'508
Planmässige Abschreibungen	-4'411	-6'394	-1'231	-4'077	-52	-5'035	-	-21'201
Abgang	15'722	7'247	4'289	15'447	811	1'709	-	45'225
Stand per 31. Dezember 2025	-84'723	-70'121	-18'594	-48'303	-	-41'742	-	-263'484
Nettobuchwert per 31. Dezember 2025	100'439	22'569	5'579	14'188	-	27'066	2'705	172'546

* In den Abgängen enthalten ist eine Umgliederung aus den Rückstellungen über CHF 2.0 Mio. (siehe Anhangsangabe 3.6).

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
Zugang	54	2'281	238	3'800	217	410	5'603	12'604
Abgang	-	-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
Abgang	-	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

** Die immateriellen Anlagen beinhalten im Nettobuchwert per 31.12.2025 CHF 24.0 Mio. Goodwill (Vorjahr: CHF 28.0 Mio.), davon wurden im Berichtsjahr CHF 4.1 Mio. ordentlich abgeschrieben (Vorjahr: CHF 4.1 Mio.).

3.5. Kreditspiegel

in TCHF	01.01.2025	Aufnahme	Tilgung	31.12.2025
Hypotheken	-42'025	-	8'000	-34'025
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-152	-185	19	-318
Total kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	-42'177	-185	8'019	-34'343
Hypotheken	-57'099	-	5'736	-51'363
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-	-	-	-
Total langfristige Kreditverbindlichkeiten	-57'099	-	5'736	-51'363
Total Kreditverbindlichkeiten	-99'276	-185	13'755	-85'706

Vertraglich vereinbarte Kreditlinie über CHF 158.7 Mio. vorhanden, davon aktuell CHF 86.6 Mio. benutzt.

in TCHF	01.01.2024	Aufnahme	Tilgung	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
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

Jahresrechnung

3.6. Rückstellungsspiegel

in TCHF	01.01.2025	Bildung zu Lasten ER	Verwendung	Auflösung zu Gunsten ER	Latente Steuer	31.12.2025
Kurzfristige Rückstellungen	4'021	843	-729	-198	44	3'981
Langfristige Rückstellungen	27'987	-	-2'019	-3'584	-	22'384
Total Rückstellungen	32'008	843	-2'748	-3'782	44	26'364

Die kurzfristigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen Steuerrückstellungen sowie Rückstellungen betreffend Ferien-, Frei-, Feiertage sowie Überstunden und Überzeit. Die Bildung, Verwendung und Auflösung zu Gunsten der ER heben sich fast auf. Die langfristigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen die Rückstellungen für Grossreparaturen (Einlagen in den Erneuerungsfonds). Im Berichtsjahr wurden CHF 5.6 Mio. steuerlich anerkannten Rückstellungen für Grossreparaturen (Anhangsangabe 9.) verwendet und aufgelöst. Die Verbuchung der Verwendung (CHF 2.0 Mio.) erfolgte nicht über die Erfolgsrechnung sondern direkt über das Anlagevermögen (Anhangsangabe 3.4) und ist daher gewinnneutral. CHF 3.6 Mio. wurden zu Gunsten der ER aufgelöst, diese setzten sich zusammen aus CHF 2.8 Mio. Rückstellungen der verkauften Betriebe und CHF 0.8 Mio. Rückstellungen des Kantons AG, die gemäss neuer Praxis «pauschale Rückstellungen Grossreparaturen» über 3 Jahre aufgelöst werden müssen.

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

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 Lieferantinnen und Lieferanten zusammen.

4.2. Personalaufwand

	2025		2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Bruttolöhne	122'958	83.7	119'965	83.6
Sozialleistungen	17'468	11.9	16'663	11.6
Übriger Personalaufwand	6'511	4.4	6'806	4.7
Total Personalaufwand	146'936	100.0	143'434	100.0
Sozialleistungen in % von Bruttolöhnen	14.2%		13.9%	

Der Personalaufwand beinhaltet sämtliche Gehälter und Löhne inklusive Sozialleistungen der Mitarbeitenden, 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 Werbung und Verkaufsförderung enthalten auch die jährlichen Beiträge für Einrichtungen zur Bekämpfung des Alkoholismus sowie private soziale Institutionen im Gesamtbetrag von CHF 183'600 (Vorjahr: CHF 200'000).

4.4. Unterhalt und Ersatz

	2025		2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Unterhalt von immobilien Sachanlagen	2'963	50.3	2'671	39.0
Unterhalt, Reparaturen und Ersatz von mobilen Sachanlagen	2'928	49.7	4'186	61.0
Total Unterhalt und Ersatz	5'891	100.0	6'857	100.0

4.5. Abschreibungen

	2025		2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Abschreibungen auf immobile Sachanlagen	12'036	56.8	11'723	57.1
Abschreibungen auf mobile Sachanlagen	4'129	19.5	4'167	20.3
Abschreibungen auf immaterielle Werte	5'035	23.7	4'636	22.6
Total Abschreibungen	21'201	100.0	20'526	100.0

Jahresrechnung

4.6. Finanzertrag

	2025		2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Zinsertrag	234	100.0	207	100.0
Total Finanzertrag	234	100.0	207	100.0

4.7. Finanzaufwand

	2025		2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Hypothekarzinsen	1'461	78.9	1'927	66.2
Kontokorrentzinsen/-spesen sowie Zinsen für kurzfristige Vorschüsse	86	4.6	173	6.0
Kursdifferenzen Fremdwährungen	-3	-0.2	4	0.1
Veränderung Wertberichtigung WIR-Bestände	168	9.1	-	-
Übriger Finanzaufwand	141	7.6	807	27.7
Total Finanzaufwand	1'852	100.0	2'912	100.0

4.8. Ausserordentlicher Ertrag

	2025		2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Gewinn aus Veräusserung Sachanlagen	4'065	79.2	20	5.8
Übriger ausserordentlicher Ertrag	1'067	20.8	335	94.2
Total Ausserordentlicher Ertrag	5'132	100.0	355	100.0

4.9. Ausserordentlicher Aufwand

	2025		2024	
	TCHF	%	TCHF	%
Verlust aus Veräusserung Sachanlagen	2'775	77.6	47	84.2
Übriger ausserordentlicher Aufwand	802	22.4	9	15.8
Total Ausserordentlicher Aufwand	3'578	100.0	56	100.0

5. Personelles

5.1. Bestand Mitarbeitende

	2025	2024
Mitarbeitende per 31. Dezember	3'123	2'971
davon Frauen	1'935	1'846
davon Männer	1'188	1'125

5.2. Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende

	2025	2024
Beschäftigte Mitarbeitende im Jahresdurchschnitt	3'047	2'937

5.3. Verbindlichkeiten ggü. Vorsorgeeinrichtungen

	31.12.2025	31.12.2024
	TCHF	TCHF
Verbindlichkeit ggü. Pensionskasse	849	1'428

6. Bestellte Sicherheiten für Verbindlichkeiten Dritter

	31.12.2025	31.12.2024
	TCHF	TCHF
Gesamtwert der verpfändeten Grundstücke/Liegenschaften	86'566	97'025

7. Eventualverbindlichkeiten

	31.12.2025	31.12.2024
	TCHF	TCHF
Rechtliche Verpflichtungen per Bilanzstichtag	1'178	1'855

8. Leasingverbindlichkeiten

	31.12.2025	31.12.2024
	TCHF	TCHF
Verbindlichkeiten aus Leasing und langfristigen Mietverträgen bis 1 Jahr	796	446
Verbindlichkeiten aus Leasing und langfristigen Mietverträgen über 1 Jahr	4'720	3'847
Total	5'515	4'293

9. Stille Reserven

	31.12.2025	31.12.2024
	TCHF	TCHF
Verwendung	2'019	2'375
Auflösung	3'584	0
Total	5'603	2'375

Im Berichtsjahr wurden steuerlich anerkannte Rückstellungen für Grossreparaturen verwendet und aufgelöst (Anhangsangabe 3.6). Die Verbuchung der Verwendung (CHF 2.0 Mio.) erfolgte nicht über die Erfolgsrechnung, sondern direkt über das Anlagevermögen (Anhangsangabe 3.4) und ist daher gewinnneutral. CHF 3.6 Mio. wurden zu Gunsten der ER aufgelöst. Sie setzten sich zusammen aus CHF 2.8 Mio. Rückstellungen der verkauften Betriebe und CHF 0.8 Mio. Rückstellungen des Kantons AG, die gemäss neuer Praxis «pauschale Rückstellungen Grossreparaturen» über 3 Jahre aufgelöst werden müssen.

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 2026

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 2025, konsolidierten Erfolgsrechnung, der konsolidierten Mittelflussrechnung, dem Eigenkapitalspiegel für das dann endende Jahr sowie dem Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die konsolidierte Jahresrechnung (Seiten 54 bis 66) 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. Wir haben auch 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 unsere dazugehörigen Berichte.

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 konsolidierten Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen falschen Darstellungen aufgrund von dolosen Handlungen oder Irrtümern ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil 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: <https://www.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)

 Philippe Schlatter
(Qualified Signature)
Zugelassener Revisionsexperte

Impressum

Konzept, Projektleitung, Redaktion und Umsetzung

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

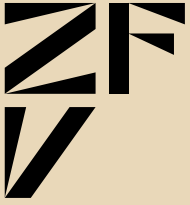
Layout

Feldner Druck AG (feldnerdruck.ch)

Fotografie

Mara Truog (maratruog.ch)

Silvio Knesevic (silvioknezevic.com)



Gut tut gut.