

# Geschäftsbericht 2023

Gastfreundschaft für eine Gesellschaft,  
in der wir alle leben wollen



Die Gastronomiegruppe







Hier  
die Story  
lesen

## Unser Rezept für 2023.

Im vergangenen Jahr drehte sich bei uns alles um Begegnungsorte, um die Menschen, die sie besonders machen, und darum, unsere Gäste mit unserer klimafreundlichen, gesunden und genussvollen Küche zu begeistern. Als Inspiration für zuhause verraten wir hier das Rezept für unsere 1.7°-Smashed Potatoes der Titelseite, gekocht von unserem Nachhaltigkeitsteam (siehe Teambild S. 20).

Die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) ist ein führendes Schweizer Gastronomie- und Hotellerieunternehmen mit über 200 Betrieben. Als Genossenschaft verfolgt sie einen gesellschaftlichen Zweck. Der ZFV legt besonderen Wert auf gesunde und nachhaltige Verpflegung, Lebens- und Arbeitsweisen und setzt sich für Chancengerechtigkeit und Inklusion ein. Damit tragen wir das Gedankengut der visionären Bürgerfrauen seit unserer Gründung im Jahr 1894 in die Zukunft. Die rund 2'900 Mitarbeitenden des ZFV leben Gastfreundschaft und schaffen täglich inspirierende Begegnungsorte in der Gemeinschafts- und Freizeitgastronomie, in der Hotellerie und in der Kinderbetreuung und -verpflegung.



Mehr  
zum  
ZFV

# Inhalt

<b>7</b>	<b>Vorwort</b>
<b>11</b>	<b>Lagebericht</b>
11	Umfeldentwicklung
13	Geschäftsentwicklung
13	Finanzen
14	Mitarbeitende
15	Forschung & Entwicklung
17	Risiko- & Chancenbeurteilung
18	Ausblick
<b>21</b>	<b>Nachhaltigkeit</b>
21	Sieben wesentliche Themen
22	Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung
24	Thema 2: Food Waste
25	Thema 3: Gästeorientierung & attraktives Angebot
26	Thema 4: Gesunde Ernährung
27	Thema 5: Attraktivität als Arbeitgeberin
28	Thema 6: Chancengerechtigkeit & Inklusion
29	Thema 7: Soziale Verantwortung in der Lieferkette
31	Weitere Nachhaltigkeitsthemen
<b>34</b>	<b>Verwaltungsrat und Geschäftsleitung</b>
<b>39</b>	<b>Jahresrechnung</b>
39	Konsolidierte Bilanz
40	Konsolidierte Erfolgsrechnung
41	Konsolidierte Mittelflussrechnung
42	Eigenkapitalspiegel
43	Anhang zur Jahresrechnung 2023
52	Bericht der Revisionsstelle
<b>55</b>	<b>Impressum</b>





Hier  
die Story  
lesen

## Durch den Tag.

Bei einem Frühstück im Green Kitchen Lab an der Universität Zürich sprechen Esther, unsere Verwaltungsratspräsidentin, und Nadja, unsere CEO, über das vergangene Geschäftsjahr und blicken auf das kommende. Im Interview erzählen sie, was Begegnungsorte ausmachen, und erklären, warum sich unsere Gäste einen Ort wünschen, der sich über den Tag wandelt.



## Vorwort

### Liebe Genossenschafter:innen, liebe Leser:innen

Das Geschäftsergebnis 2023 zeigt: Wir sind auf Kurs. Wir konnten unseren Umsatz gegenüber dem Vorjahr und dem Vorkrisenjahr 2019 steigern und ebenfalls unseren EBIT im Vergleich zu 2022 verbessern. Gleichzeitig haben wir in die Zukunft investiert, um noch gästeorientierter, nachhaltiger und effizienter zu werden. Wir haben damit die Basis für unsere weitere Entwicklung gelegt. Wichtige geplante Zwischenziele haben wir dank einem starken Teamspirit erreicht, wofür wir uns bei allen Beteiligten sehr herzlich bedanken. Allen voran bei unseren engagierten Mitarbeitenden sowie unseren geschätzten Partner:innen und Lieferant:innen. Ein spezieller Dank gilt unseren Auftraggebern sowie unseren Kund:innen und Gästen. Sie alle tragen massgeblich zum Erfolg des ZFV bei.

Verschiedene Herausforderungen haben das Berichtsjahr geprägt: Bei den externen Faktoren waren es die steigenden Warenkosten, höhere Zinsen oder die Auswirkungen der geopolitischen Konflikte. Im operativen Betrieb ist besonders spürbar, dass unsere Gäste weiterhin sehr flexibel und individuell unterwegs sind: In der Gemeinschaftsgastronomie sind die Frequenzen unter der Woche stärker schwankend als früher, die Buchungen in der Hotellerie kommen kurzfristiger und auch bei der Kinderbetreuung ist mehr Flexibilität gefragt. Die Planung ist damit in allen Geschäftsfeldern insgesamt anspruchsvoller geworden. Im Rahmen unserer Unternehmensstrategie und den fünf Fokusthemen – einzigartige Gästeerlebnisse, Pionierin in Nachhaltigkeit, effiziente Wertschöpfungskette, beliebteste Arbeitgeberin & Unternehmenskultur und begeisternde Kommunikation – passen wir uns laufend den sich weiterentwickelnden Gästebedürfnissen an, schaffen Neues und nehmen Chancen aktiv wahr.

Chancen ergaben sich u.a. in unserem Portfolio: Nebst der erfolgreichen Führung bestehender Standorte durften wir im 2023 insgesamt 20 neue Betriebe in der Gastronomie eröffnen. Dazu gehören u.a. die Standorte der ZHAW in Winterthur und Wädenswil, der ETHZ Campus Schönenmätteli in Basel oder das Flur Nord der UBS in Zürich. Dass wir die Ausschreibung für die Gastronomie der Universität Zürich Ende 2023 für uns entscheiden durften und damit weitere sieben Jahre für diese wichtige Bildungsinstitution tätig sein dürfen, ist

für uns eine grosse Freude. Die aktive Bewirtschaftung eines Portfolios bedeutet, zu investieren und Potenzial zu nutzen, aber manchmal eben auch, dass man sich von einem Standort trennen muss: Im Bereich Hotellerie haben wir uns im Berichtsjahr entschieden, das Hotel Merian in Basel zu verkaufen. Dies, weil ein rentabler Betrieb unter Berücksichtigung der anstehenden Investitionen nicht gegeben ist.





In einer schnelleren, komplexeren und digitaleren Welt glauben wir mehr denn je an den Wert der persönlichen Begegnungen. Deshalb schaffen wir als Kreativeur eigener Konzepte und als Kuratorin zusammen mit starken Partner:innen nachhaltige und inspirierende Begegnungsorte, die unseren Auftraggebenden und Gästen einen Mehrwert bieten. An unseren Begegnungsorten kommen Menschen zusammen und wir erfüllen hier ihre individuellen Bedürfnisse – sei es beim Arbeiten, beim Lernen, beim Erholen oder beim Essen. Es sind Orte, die emotional berühren, wo man gerne hinget, weil man sich einfach wohlfühlt. Einen

solchen zukunftsorientierten Begegnungsort durften wir im Jahr 2023 u.a. mit dem Green Kitchen Lab am Campus Irchel der Universität Zürich eröffnen. Für die grösstenteils pflanzenbasierten, innovativen Rezepturen arbeiten wir mit roots zusammen, die unsere Köch:innen schulen.

Als Gastgeberin beschäftigt uns auch der Fachkräftemangel. Um unsere Attraktivität als Arbeitgeberin auszubauen, setzen wir auf vorteilhafte Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodelle. Im Berichtsjahr haben wir auch ins Thema Leadership investiert. Die



gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelten Leadership-Grundsätze – «Vertrauen schenken», «Mut haben», «Transparent sein» und «Freude leben» – vertiefen wir in Workshops weiter, damit sie im Alltag umgesetzt und spürbar werden.

Wir sind einem gesellschaftlichen Zweck verpflichtet und haben den Anspruch, sorgsam, vorausschauend und nachhaltig zu handeln. Mit jährlich rund neun Millionen verkaufter Menüs tragen wir im Bereich umwelt- und klimafreundliche Ernährung eine besondere Verantwortung. Zwei Drittel unserer gesamten Emissionen stammen aus eingekauften Lebensmitteln (Scope 3). Hier liegt der grösste Hebel, um unsere Treibhausgasemissionen zu senken und das Netto-Null-Ziel bis 2050, zu dem wir uns als Unternehmen verpflichtet haben, konsequent zu verfolgen. Unsere Klimaziele sind wissenschaftsbasiert und entsprechen dem 1.5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens. Es freut uns sehr, dass diese Ziele von SBTi (Science Based Targets initiative) im Berichtsjahr validiert worden sind. Wir erreichen diese Ziele aber nur gemeinsam mit unseren Gästen, den Auftraggebenden, Mitarbeitenden und Lieferant:innen. In bereits 80 unserer Betriebe setzen wir das Menüleitsystem FOOD2050, das vom gleichnamigen Partner entwickelt worden ist, für eine transparente Kommunikation ein. Mit Informationen zur Klimaauswirkung und der Ausgewogenheit unserer Menüs sensibilisieren wir unsere Gäste für einen nachhaltigen und bewussten Konsum. Auch unsere neue zentrale Einkaufsplattform zahlt auf mehr Nachhaltigkeit ein, indem sie sicherstellt, dass wir einheitliche Nachhaltigkeitsstandards bei der Beschaffung berücksichtigen.

Wir wollen im laufenden Jahr unseren Wachstumspfad weiter verfolgen. Unser Fokus wird auf der Weiterentwicklung eigener Konzepte liegen. Es stehen Eröffnungen aus gewonnenen Ausschreibungen an, auf die wir uns freuen. Zudem wollen wir die strategischen Partnerschaften weiter ausbauen, sei es mit John Baker und dem neuen Unternehmen Kleiner Jung AG, mit Vi-CAFE, FOOD2050 oder roots, und gemeinsam mit ihnen neue Begegnungsorte schaffen, die für begeisterte Gästeerlebnisse sorgen. Auch hinter den Kulissen läuft mit dem Geschäftsprozessmanagement und der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie einiges.

Diese und weitere Projekte helfen uns, unsere Vision einer Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen, näherzukommen. Wir freuen uns auf ein spannendes 2024!



Esther von Ziegler  
Präsidentin des Verwaltungsrats



Nadja Lang  
CEO und Delegierte des Verwaltungsrats



Hier  
die Story  
lesen

## «Coffeetalk» mit der IT.

Thabi ist unser erster Lernende als ICT-Fachmann und Gérard sein Ausbilder. Bei einem Kaffee in der Cafeteria der ZHAW Winterthur blicken sie auf das vergangene Jahr und virtuelle Chancen. Dabei erläutern sie, was eine erfolgreiche Digitalisierung braucht und wie sie unsere 20 neuen Begegnungsorte digital ausgestattet haben.



## Lagebericht

Im Berichtsjahr konnte die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen (ZFV) mit einem Gesamtumsatz von CHF 286.8 Mio. das Vorjahr übertreffen. Vor allem die Hotellerie und die Gastronomie konnten mit einem starken Wachstum überzeugen. Investiert wurde im Berichtsjahr 2023 u.a. in die Eröffnung von 20 Gastronomiebetrieben und die Digitalisierung. Dazu gehören die Einführungen der digitalen Bestellplattform Gastroport oder des innovativen Menüleitsystems FOOD2050. Diese Investitionen zählen in die langfristige Strategie ein, die den ZFV in die Zukunft begleitet. Dass der ZFV bei der öffentlichen Ausschreibung der Universität Zürich für ihr Angebot Ende 2023 den Zuschlag erhalten hat, und damit weitere sieben Jahre die UZH-Gastronomie führen darf, werten wir als grossen Erfolg. Darüber hinaus positioniert sich der ZFV weiter als Kuratorin von eigenen oder von zusammen mit Partner:innen umgesetzten Konzepten, wodurch Begegnungsorte geschaffen werden, die alle Gästebedürfnisse optimal abdecken.

## Umfeldentwicklung

Die Schweiz hat sich – auch im Vergleich zu den umliegenden Wirtschaftsregionen – von den Auswirkungen der beiden Corona-Jahre 2020/21 bis ins Jahr 2023 schrittweise gut erholt. Das Wirtschaftswachstum (BIP) lag nur leicht unter dem langjährigen Durchschnitt. Doch stand der ZFV im Berichtsjahr verschiedenen Herausforderungen gegenüber: Zum einen wuchs der private Konsum in der Schweiz unterdurchschnittlich mit leicht rückläufigen Ausgaben für Restaurantbesuche. Zum anderen stiegen die Ausgaben für Nahrungsmittel und Getränke im Detailhandel.

Die bereits getrübe Konsumentenstimmung wurde mit der Bekanntgabe der Erhöhung der Krankenkassenprämien sowie des Referenzzinssatzes bzw. den damit einhergehenden Mieterhöhungen Ende 2023 weiter gedrückt. Dass viele Unternehmen ihren Mitarbeitenden ermöglichen, von zuhause aus zu arbeiten, widerspiegelt sich beim ZFV in tieferen Besucherzahlen in den ZFV-Mensen und -Restaurantbetrieben, insbesondere an Montagen und Freitagen.

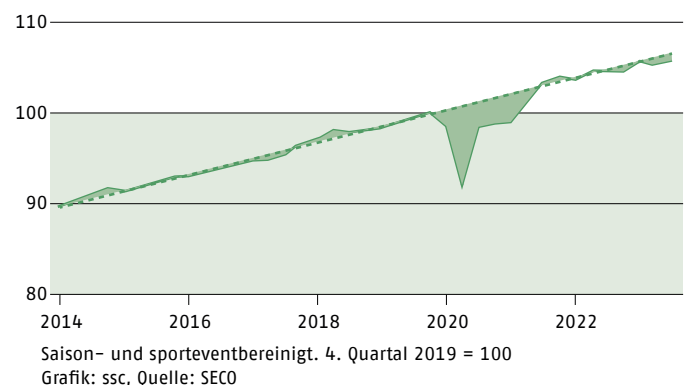
Erfreulich entwickelte sich verglichen mit dem Vorkrisenjahr 2019 der Sektor Hotellerie in der Schweiz: Die Anzahl Logiernächte insgesamt stiegen im Berichtsjahr

um etwa 5 Prozentpunkte, diejenigen bei inländischen Gästen sogar um 15 Prozentpunkte. Die Logiernächte bei ausländischen Gästen lagen um 5 Prozentpunkte unter dem Referenzwert. Die Anzahl Logiernächte bei den ZFV-Betrieben (bereinigt um die leicht tiefere Zimmeranzahl) wuchs um 7 Prozentpunkte im Vergleich zu 2019.

Nach wie vor anspruchsvoll gestaltet sich die Personalsituation. Die Fachkräfte werden von unterschiedlichen Branchen abgeworben, Nachwuchskräfte fehlen

### Wirtschaftswachstum: schrittweise Erholung

Bruttoinlandprodukt der Schweiz

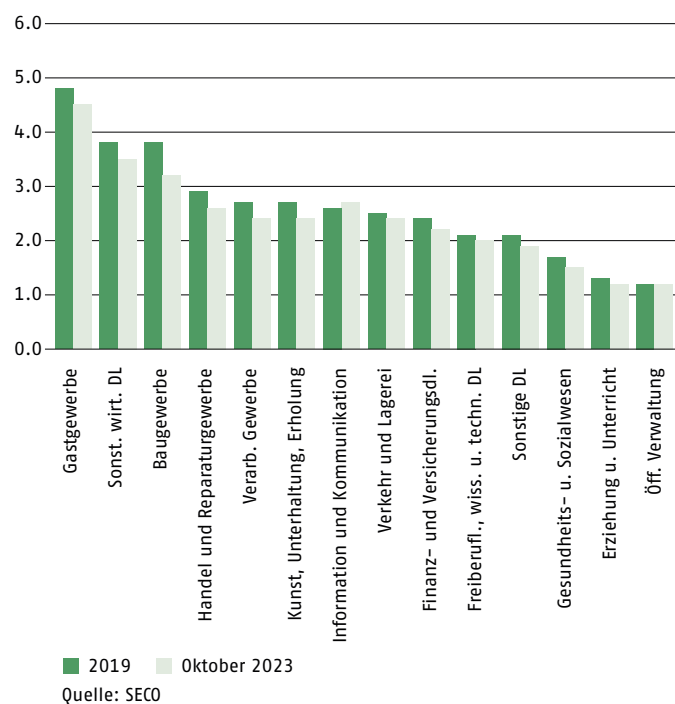




Die Zimmerauslastung in unseren Sorell Hotels ist im Vergleich zu 2019 um 7% gestiegen.

**Arbeitslosenquote nach Branchen**

(Saisonbereinigt, in % der Erwerbstätigen)



und die demografische Entwicklung verschärft die Situation zusätzlich. Zudem haben während der Corona-Krise viele Fachleute in anderen Branchen Stellen angenommen und sind teilweise nicht mehr zurückgekehrt. Entsprechend war der ZFV auch hier mit Herausforderungen konfrontiert, auch wenn er weiterhin auf viele engagierte, langjährige Mitarbeitende zählen kann. Der ZFV arbeitet laufend daran, mit fortschrittlichen Anstellungsbedingungen als attraktive Arbeitgeberin weiter zu punkten, indem er, wo möglich, eine Vorbildfunktion in der Branche einnimmt. Zu den attraktiven Anstellungsbedingungen gehören u.a. marktgerechte Löhne und Sozialversicherungen, zukunftsfähige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, aber auch flexible Arbeitsmodelle, die zur guten Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben beitragen. Neben guten Anstellungsbedingungen ist für den ZFV eine inklusive Unternehmenskultur, welche die Vielfalt, Chancengerechtigkeit, die Zusammenarbeit und Innovation fördert ([siehe Nachhaltigkeit, Thema 5: Attraktive Arbeitgeberin, S. 27](#), und [Thema 6: Chancengerechtigkeit und Inklusion, S. 28](#)) ein wichtiger Baustein.



# Geschäftsentwicklung

## Finanzen

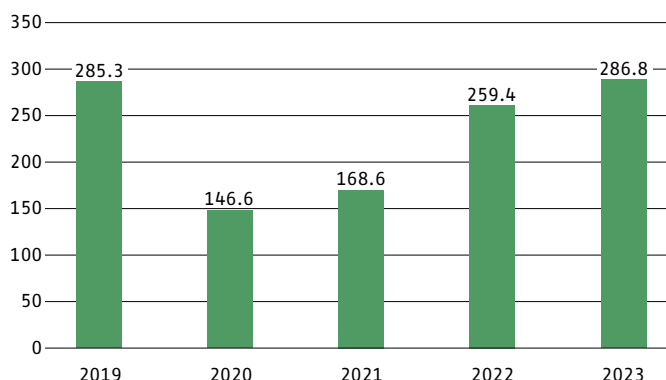
### Umsatzentwicklung – Auftragslage und Auslastung

Im Berichtsjahr übertraf der ZFV mit einem Gesamtumsatz von CHF 286.8 Mio. nebst dem Vorjahr (+10.6%) auch erstmals seit der Corona-Pandemie das Vorkrisenjahr 2019 (+0.5%). Die Gastronomie erwirtschaftete einen Umsatz von CHF 191.8 Mio. und konnte im Vergleich zum Vorjahr mit CHF 20.3 Mio. stark zulegen, aber noch nicht an die Umsätze von 2019 anknüpfen (-10.0%). Der Umsatz der Bestandesbetriebe, d.h. aller seit 2019 offenen Betrieben, bleibt 9.4 Prozentpunkte hinter dem Jahr 2019 zurück. Aus der Portfolioberreinigung mit entsprechenden Schliessungen und Eröffnungen resultierte verglichen mit dem Jahr 2019 ein Umsatzrückgang von 6.3%. Die Hotellerie konnte den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr stark steigern (+15.4%) und liegt mit CHF 60.0 Mio. nur leicht unter dem Niveau des Vorkrisenjahres 2019 (-2.0%). Die Zimmerbelegung lag bei 64.4% und ist somit nur noch -0.6% hinter dem Wert von 2019. Der Umsatz der Kinderbetreuung und -verpflegung konnte im Vergleich zum Vorjahr um CHF 1.0 Mio. gesteigert werden und trug mit CHF 24.8 Mio. zum Gesamtumsatz bei.

### EBIT

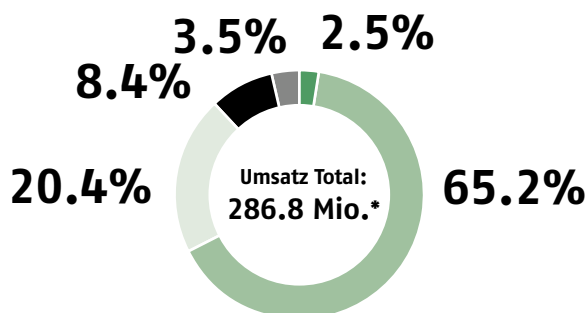
Nebst der positiven Umsatzentwicklung konnte sich der ZFV auch im Betriebsergebnis vor Finanzerfolg, Ausserordentlichem und Steuern (EBIT) verbessern: Das Ergebnis lag bei CHF -2.2 Mio. und ist verglichen zum Vorjahr 2022 um CHF 2.4 Mio. höher. Die EBIT-Quote lag bei -0.8% und damit 1.0% höher als im 2022. In der betriebswirtschaftlichen Betrachtung (bereinigt um steuerlich optimierte Abschreibungen sowie Goodwill-

Umsatzentwicklung 2019 bis 2023 in Mio. CHF



Abschreibungen) war der EBIT mit CHF 5.6 Mio. wieder deutlich positiv und die EBIT-Quote bei 1.9%. Die Ergebnisse der operativen Bereiche Hotels, Gastronomie und Liegenschaften liegen bereits wieder auf oder über dem Niveau von 2019. Die getroffenen Massnahmen Portfolioberreinigung, Positionierung, Gäste und Kund:innenorientierung und Operating Model zeigen eine sehr erfreuliche Wirkung. Eine Herausforderung stellten die vielen Neueröffnungen dar, welche die Erfolgsrechnung in der Anlaufphase teilweise belasteten und so die Marge schmälerten. Weiter wurden aufgrund der Ausgliederung der Kleiner-Filialen Verluste in Kauf genommen, um die Gründung und den Start der Gesellschaft Kleiner Jung AG zu ermöglichen. U.a. wurden die Kleiner Verkaufsstellen baulich ins Jung Kleid transformiert. Die Umsatzverluste durch die Filialschliessungen während der Umbauphasen erklären den Grossteil der negativen Abweichung. Auch in 2023 haben wir als ZFV bewusst in die Zukunft investiert. Mit personeller Verstärkung in den zentralen Funktionen legen wir die Basis für die nachhaltige Umsetzung unserer Strategie. Vor allem an

Umsatz nach Geschäftseinheiten in %



■ Liegenschaften ■ Gastronomie ■ Hotels  
■ Kinderbetreuung und -verpflegung ■ Bäckerei

\* inkl. Abzüge

Umsatz nach Geschäftseinheiten 2023 im Vergleich zum Vorjahr

	2022 (in CHF)	2023 (in CHF)	Veränderung in %
Gastronomie	171.5 Mio.	191.8 Mio.	11.8
Hotels	52.0 Mio.	60.0 Mio.	15.4
Kinderbetreuung und -verpflegung	23.8 Mio.	24.8 Mio.	4.2
Bäckerei	11.7 Mio.	10.3 Mio.	-11.9
Liegenschaften	6.8 Mio.	7.3 Mio.	7.9

den Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Gäste- und Kund:innenbedürfnisse und Begegnungsorte arbeiten und arbeiten wir noch immer intensiv. Die diesbezüglichen Projektkosten belasten die Erfolgsrechnung im 2023 signifikant.

## Cashflow

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit betrug im Berichtsjahr CHF 17.0 Mio. Davon wurden CHF 15.0 Mio. für die Investitionstätigkeit verwendet (Details siehe Abschnitt Investitionen, S. 14). Aus Finanzierungstätigkeit resultierte ein negativer Cashflow von CHF 29.3 Mio. (davon stellen CHF 15.0 Mio. einen Sondereffekt dar: Valutaverschiebung einer Ablösefinanzierung zum Jahresende 2022). Insgesamt konnte der ZFV im Berichtsjahr CHF 14.1 Mio. an Krediten

**«Im Berichtsjahr übertraf der ZFV mit einem Gesamtumsatz von CHF 286.8 Mio. nebst dem Vorjahr (+10.6%) auch erstmals seit der Corona-Pandemie das Vorkrisenjahr 2019 (+0.5%).»**

amortisieren. Darin enthalten ist auch die Amortisation der staatlichen Covid-19-Kredite im Umfang von CHF 4.9 Mio. Die restlichen Covid-19-Kredite belaufen sich per Ende 2023 auf CHF 5.2 Mio. Damit resultiert 2023 netto ein Mittelabgang von CHF 27.2 Mio. Bereinigt um den Sondereffekt beläuft sich der Netto-Mittelabfluss auf CHF 12.2 Mio.

## Bilanz

Gesamthaft haben die Aktiven um CHF 39.3 Mio. (-13.7%) auf CHF 246.7 Mio. abgenommen. Der grösste Treiber dieser Abnahme ist das Umlaufvermögen. Dieses hat vor allem aufgrund des Netto-Mittelabflusses um CHF 29.3 Mio. abgenommen und lag bei CHF 34.2 Mio. Das Anlagevermögen ist mit CHF 212.5 Mio. aufgrund der jährlichen Abschreibungen um CHF 9.9 Mio. tiefer als noch im 2022. Die Position «Anlagen im Bau» nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 6.0 Mio. zu und liegt bei CHF 7.1 Mio. Dies ist auf noch nicht abgeschlossene Investitionen zurückzuführen (siehe [Abschnitt Investitionen, S. 14](#)). Zu beachten ist, dass die wesentlichste Anlagekategorie «Liegenschaften» deutlich unterbewertet ist.

Das gesamte Fremdkapital betrug per Ende 2023 CHF 182.9 Mio. und hat zum Vorjahr um CHF 34.2 Mio. (-15.7%) abgenommen. Die Fremdkapitalentwicklung ist wesentlich durch die im Cashflow beschriebenen Sondereffekte (CHF 15.0 Mio.) beeinflusst. Der Anteil des Fremdkapitals an den Passiven hat sich von 73.4% im Vorjahr (bereinigt um Sondereffekt) auf 74.2% erhöht. Der ausgewiesene Jahresverlust von CHF 5.1 Mio. wurde dem Eigenkapital zugewiesen, das dadurch um 7.4% auf CHF 63.7 Mio. reduziert wurde. Die Eigenkapitalquote liegt bei 25.8% und nahm gegenüber dem Vorjahr leicht zu (Vorjahr: 24.1%). Mit Berücksichtigung der stillen Reserven liegt die effektive Eigenkapitalquote weit über 50% und stellt somit eine stabile finanzielle Basis dar.





## Investitionen

Der ZFV hat stark in die Offertstellung und Eigenentwicklung von Gastronomie-Konzepten investiert, um die sich bietenden Möglichkeiten im wandelnden Markt wahrzunehmen. Es wurden 20 Gastronomiebetriebe neu eröffnet. Daneben wurde auch in bestehende Betriebe und deren Ausstattung investiert. Insgesamt beliefen sich die Investitionen in Sachanlagen (ohne Liegenschaften) auf CHF 6.1 Mio. Im Berichtsjahr wurden zudem grössere Sanierungsprojekte der Liegenschaften im Umfang von CHF 7.0 Mio. vorgenommen: die Planung des Umbaus vom Hotel Speer, der Abschluss der Investitionen in die Liegenschaft Apfelhausenweg in Aarau, die Sanierung der Liegenschaft Stadelhoferstrasse in Zürich, der Neubau der Produktionsküche von Tacadis, und weitere. Zudem hat der ZFV rund CHF 1.6 Mio. in Zukunftsprojekte investiert: Die Bestellplattform Gastroport wurde lanciert und die Investition in FOOD2050 sowie dessen Rollout in 80 Betrieben wurden realisiert ([siehe Abschnitt Forschung & Entwicklung, S. 15](#)).

## Mitarbeitende

Im Berichtsjahr nahm die Anzahl Mitarbeitende um 124 Personen zu. Per 31.12.2023 zählte der ZFV total

### Anzahl Mitarbeitende nach Kategorien

Anzahl Mitarbeitende			Total		
<b>Total</b>	1'805	1'098	2'903	62.2%	37.8%
<b>davon Kadermitarbeitende</b>	213	272	486	43.8%	56.2%
<b>davon weitere Mitarbeitende</b>	1'592	826	2'418	65.8%	34.2%
<b>davon Vollzeitangestellte</b>	754	672	1'426	52.8%	47.2%
<b>davon Teilzeitangestellte</b>	1'051	426	1'477	71.2%	28.8%





Das Cafe Schurter im neuen Auftritt der Kleiner Jung AG.

2'903 Mitarbeitende (Personen). Im Geschäftsbericht 2022 wurde aufgrund eines systematischen Fehlers die Anzahl Mitarbeitenden (3'066) falsch ausgewiesen. Die korrekte Vorjahreszahl ist 2'779 Mitarbeitende. Die Anzahl FTE im Jahresdurchschnitt belief sich im Berichtsjahr auf 1'939.

## Forschung & Entwicklung

### Konzepte / Partnerschaften

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

- An der Universität Zürich (Irchel) haben wir das erste **Green Kitchen Lab** eröffnet. Grösstenteils pflanzenbasierte, frische, saisonale Gerichte überzeugen

unsere Gäste mit ihrer kreativen Kombination von pflanzlichen Lebensmitteln und der Option von tierischen Proteinen als «Add-ons». Es ist zudem unsere erste Mensa mit Platz-Reservationssystem.

- Wir setzen auf eine **strategische Partnerschaft mit der [EVEN GmbH/roots](#)**, einem zeitgemässen Gastronomiekonzept aus Zürich, das sich auf gesunde und pflanzenbasierte Ernährung fokussiert. Gemeinsam setzen wir uns ein für eine nachhaltige Transformation des Ernährungssystems und sind im Jahr 2023 mit einer Weiterbildung unserer Köch:innen gestartet.
- Im Rondell-Café im Lichthof Zentrum der Universität Zürich haben wir gemeinsam mit unserer **Partnerin [ViCAFE](#)** die **dritte ViCAFE Espresso** im Bereich Bildung eröffnet und damit die Kaffeekompetenz des ZFV weiter ausgebaut und erlebbarer gemacht.
- **FOOD2050** ist ein ganzheitliches Menüleitsystem zur transparenten Bewertung des Konsums bezüglich des Klimas und der Ausgewogenheit. Als exklusive Umsetzungspartnerin in der Gemeinschaftsgastronomie und Gründungspartnerin haben wir das Menüleitsystem nach erfolgreicher Testphase nun Schritt für Schritt in bereits 80 Betrieben ausgerollt. So erhalten zum Beispiel die Gäste im Verkehrshaus Luzern, dem Toni Areal oder der Universität Zürich



Neu eröffnete Espresso-Bar zusammen mit ViCafe an der Uni Irchel.

Auskunft über die Klimawirkung und die Ausgewogenheit ihrer Menüs. Bis Ende 2024 sollen sämtliche Betriebe der ZFV-Gemeinschaftsgastronomie auf das neue System umgestellt haben.

- Die Bäckerei Jung und die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen spannen zusammen und haben im Juli 2023 das **Unternehmen «Kleiner Jung AG»** gegründet. Nach intensiven Vorbereitungsarbeiten starten die beiden Bäckereien «Jung» und «Kleiner» ab Januar 2024 damit in eine gemeinsame Zukunft.
- **Sorell** wird noch nachhaltiger: Die Hotels werden ibex fairstay zertifiziert. Zwei Hotels haben den Zertifizierungsprozess bereits durchlaufen. Alle weiteren Hotels folgen bis Ende 2024. Mit der ibex fairstay-Zertifizierung erreichen die Hotels **Swiss-sustainable Level III**.

### Innovationen

Im Berichtsjahr fokussierte der ZFV auf die Digitalisierungsstrategie, die Open Innovation und das ZFV Living Lab. Während sich einige Projekte als zukunftsrelevant bewiesen, stellte sich das Marktpotenzial für das

inhouse Start-up Znachtmacherei zurzeit als zu klein heraus. Bei allen Projekten steht die Nachhaltigkeit mit der Reduktion der Treibhausgasemissionen sowie die datengetriebene Innovation im Zentrum.

- Im Sommer 2023 ist der ZFV als erste Gastronomiepartnerin dem **Swiss Food Nutrition Valley (SFNV)** beigetreten. Der zweckorientierte, gemeinnützige Verband stärkt und fördert die Innovation von Lebensmittelsystemen und engagiert sich dabei international. Der ZFV bietet mit dem **ZFV Living Lab (ZLL)** verschiedenen Start-ups eine attraktive Plattform, um ihre Produkte, Lösungen und Konzepte am Markt zu testen.
- Gestartet als Innovationsinitiative entstand aus dem Kund:innenbedürfnis nach mehr Familienzeit sowie kindgerechter Ernährung das **inhouse Start-up Znachtmacherei**. Die Lösung unseres hausinternen Innovationsteams wurde im Markt direkt getestet, analysiert und laufend weiterentwickelt. Ende 2023 zeigte sich jedoch, dass das Potenzial zum aktuellen Zeitpunkt noch zu klein für eine Weiterführung ist.

**«Der ZFV kuratiert zusammen mit Partner:innen umfassende Gesamtkonzepte, optimiert Bestehendes und lässt Neues entstehen – immer mit dem Ziel, dass sich unsere Gäste wohlfühlen und wir ihnen etwas Gutes tun dürfen.»**

- Gemeinsam mit den Hochschulen ZHDK und ZHAW hat der ZFV am Toni Areal das **«Farm to Table»**, ein kulinarisches Forschungsprojekt, geschaffen. Im November wurden verschiedene Konzepte aus saisonalen, regionalen und nachhaltigen Zutaten in der Mensa Molki in köstliche Mittagsmenüs verwandelt und laufend auf ihre Umsetzbarkeit überprüft. Darüber hinaus erforschte das Projekt die Auswirkungen einer nachhaltigen Ernährung an Hochschulen. Ein Ergebnis aus der Forschung ist im 2024 zu erwarten.
- Mit der Planung, der Konzeption und dem Roll-out der **Bestellplattform Gastroport** konnte im Jahr 2023 ein wichtiger Schritt in der Verbesserung der Transparenz und Steuerung entlang der gesamten



Wertschöpfungskette geschaffen werden. Digital angebundene Lieferant:innen und somit ein einfacher Informationsaustausch sowie ein gebündelter Einkauf sind die grossen Vorteile der Plattform. Weiter wird mit der Plattform die Datengrundlage zur Messung und zum Monitoring des Fortschritts der Emissionsreduktion aus der Nachhaltigkeitsstrategie geschaffen. Sie bildet damit eine wichtige Grundlage für die strategische Geschäftspartner:innen-Entwicklung, um Fortschritte in den Bereichen Tierwohl und Social Compliance voranzutreiben.

- Im Berichtsjahr haben wir in der **Digitalisierung** weitere Schritte initiiert. Im ersten Halbjahr konnten wir die Initialisierungsphase erfolgreich abschliessen. Daraus resultierten fünf Stossrichtungen und eine Digitalisierungs-Roadmap auf der die laufenden Projekte priorisiert wurden. Im zweiten Halbjahr sind wir in die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gestartet. Es wurden u.a. Anpassungen in der Organisation vorgenommen, um die Umsetzung der Digitalisierungs-Roadmap und die Neuentwicklung von digitalen Produkten voranzutreiben. Die neu gebildete Arbeitsgruppe treibt diese Fortschritte in der Digitalisierung aktiv voran.

### Risiko- und Chancenbeurteilung

Der ZFV verfügt über ein angemessenes Risiko-Management-System, das konsequent auf die Strategie ausgerichtet und weiterentwickelt wird. Die Risiken sind in die Kategorien strategische, finanzielle und operative Risiken unterteilt. Bewertet werden pro Risiko der po-

tenzielle finanzielle Schaden und die Auswirkungen auf die Reputation. Es werden jährlich die bestehenden Risiken und Massnahmen überprüft und bewertet, um allfällige Chancen oder Risiken aktiv steuern zu können.

Aktuell sehen wir folgende Chancen für den ZFV: Wir haben uns durch die Schaffung von Begegnungsorten mit gästezentriertem Angebot, dem Vernetzen mit starken Partner:innen und einem effizienten Operating Model gut positioniert, um Aufträge zu halten und zu gewinnen. Zudem sind positive Tendenzen in der Tourismusbranche erkennbar. Für den Winter 2023/24 wird erneut eine beträchtliche Steigerung der Übernachtungszahlen in der Schweiz prognostiziert. Eine weitere Chance sehen wir in der Zinsentwicklung: Die Aussicht auf eine Reduktion des SNB-Leitzinses könnte unsere Zinskosten deutlich reduzieren. Der Anteil variabler Finanzierungen liegt bei zirka 50%. Sehr aktuell ist die Debatte bezüglich der Regulatorien der Kinderbetreuung: Das Paket zur Stützung von Kinderbetreuungsleistungen wird hart diskutiert. Wird es abgelehnt, bleibt die Kinderbetreuung sehr teuer, sollte es angenommen werden, könnte dies eine Chance für den ZFV sein. Nebst den bestehenden Herausforderungen in der Branche (Fachkräftemangel, Margendruck, etc.), sehen wir allfällige Risiken auch hinsichtlich der aktuellen (geo-)politischen Konflikte (Lieferengpässen von Rohstoffen und steigende Energiekosten) sowie der Abkühlung der Wirtschaftslage (Inflation, Erhöhung der Mehrwertsteuer, tieferes BIP-Wachstum).

### Aussergewöhnliche Ereignisse

Ein grosses Ereignis im Berichtsjahr war die Ausschreibung des Mandats der Universität Zürich, das zu den ältesten und grössten Mandaten des ZFV zählt. Dank der hervorragenden Leistung in den Betrieben in den vergangenen Jahren, zukunftsweisenden, innovativen Vorschlägen zur Weiterentwicklung des bestehenden und bewährten Angebots sowie Ideen für neue inspirierende Begegnungsorte erhielten wir den Zuschlag und konnten uns das Mandat für weitere sieben Jahre sichern.

Ein aussergewöhnliches Ereignis war der Cybervorfall im ZFV-Cloud-Service von Microsoft 365 im Herbst 2023. Intensive forensische Analysen der ZFV-IT-Partner:innen UMB AG und Netcloud AG im Nachgang haben ergeben, dass weder Daten abgeflossen noch Daten verschlüsselt worden sind und es auch keinen Datenverlust gab. Die betroffenen Microsoft Services konnten schnell wieder verfügbar gemacht werden.



Im Herbst fand im Toni Areal das Forschungsprojekt «Farm to Table» statt, wo an der Mensa der Zukunft geforscht wurde.



Die Offerte des ZFV hat die Universität Zürich u.a. durch den nachdrücklichen Fokus auf Nachhaltigkeit überzeugt.

## Ausblick auf 2024

Im 2024 planen wir eine flache Umsatzentwicklung gegenüber dem Berichtsjahr. Dies, obwohl aus bestehenden und neuen Standorten ein ambitioniertes Umsatzwachstum angestrebt wird. Und zwar aus folgenden Gründen: Wegen der Ausgliederung der Bäckerei Kleiner ins Unternehmen Kleiner Jung AG wird dieser Umsatz nicht mehr in die ZFV-Erfolgsrechnung fließen. Zudem steht das Hotel Merian zum Verkauf. Die Zwischennutzung durch die externe Partnerin BeSmart startet im März 2024 und es fallen damit Umsätze in der Höhe von ca. CHF 4.0 Mio. weg. Weiter schliesst das Tierpark-Restaurant Dählhölzli aufgrund von Sanierungs- und Umbauarbeiten, womit ein Umsatzverlust von CHF 3.0 Mio. entsteht. Im EBIT erwarten wir, dass die vielen angestossenen Projekte und Initiativen (Bestellplattform, Personalplanung und -entwicklung, Leadership-Initiative, Partner:innen-Netzwerk, Digitalisierungsstrategie, etc.) uns helfen, die Rentabilität im laufenden Jahr, vor allem aber auch langfristig, stetig zu erhöhen.

### Anstehende Projekte im Überblick

Der ZFV fokussiert im Jahr 2024 u.a. auf folgende Aktivitäten und Projekte:

- Eröffnung von Betrieben aus **gewonnenen Ausschreibungen** im Jahr 2023 darunter Idorsia, Blue Factory und Swica.
- Am Standort VZ Werd wird das **dritte «Flavour Kitchen»** unseres inhouse Public-Canteen-Konzepts

eröffnet. Es handelt sich dabei um ein multiplizierbares modernes Counterkonzept mit einem fixen und wechselndem Angebot.

- Im April 2024 wird das neugestaltete Erdgeschoss des **Sorell Hotel Seefeld mit Lobby sowie Bar & Café Flor** eröffnet.
- Per März 2024 startet die **Übergangsnutzung des Sorell Hotel Merian** mit BeSmart und der Rhyschänzli-Gruppe. Zudem werden die Verkaufsaktivitäten weiter vorangetrieben.
- Das Sorell Hotel Zürichberg will die **Zusammenarbeit mit Slow Grow** ausbauen. Die Idee ist, einen Teil der Wiesenfläche des Hotels in einen vielfältigen Garten aus regenerativer Mosaiklandwirtschaft zu verwandeln und die Ernte aus dem Garten direkt in der Hotelküche zu verarbeiten und zu servieren.
- Die ZFV-eigenen Gastronomie-Konzepte werden weiterentwickelt und die **strategischen Partnerschaften mit ViCAFE, FOOD2050, Kleiner Jung und roots** ausgebaut. So werden auch im Jahr 2024 attraktive Begegnungsorte geschaffen, welche die Bedürfnisse der Gäste optimal abdecken.
- Mit den **ZFV Living Labs** wird eine Testumgebung für innovative Ansätze in Bezug auf Nachhaltigkeit und Data Science auf- und ausgebaut. So können neue Konzepte direkt am Markt auf ihre Umsetzbarkeit getestet werden.
- Das im Jahr 2023 gestartete **Geschäftsprozessmanagement (GPM)** wird im laufenden Jahr auf die operative Ebene ausgeweitet und sorgt für klare Verantwortlichkeiten, reduziert Komplexitäten und steigert die Effizienz.





Hier  
die Story  
lesen

## Beständige Gastfreundschaft.

Wir schaffen Neues und entwickeln Bestehendes weiter, eines aber bleibt: unsere Gastfreundschaft. Als Gouvernante lebt Karen diese bereits seit vierzehn Jahren im Sorell Hotel Seefeld. Sie ist die beständige gute Seele inmitten des aktuellen Wandels und gibt einen Blick hinter die Kulissen der vergangenen Jahre sowie auf den aktuellen Umbau.





Hier  
die Story  
lesen

## Hier entsteht Nachhaltiges.

Barbara, Olga und Lena (v.l.n.r., hier zusammen mit Marcel, Leiter F&B-Entwicklung) sind als Nachhaltigkeitsteam für die Nachhaltigkeitsstrategie und den Nachhaltigkeitsbericht verantwortlich. Bei der Zubereitung eines klimafreundlichen Abendessens zum Nachkochen, sprechen sie über die nachhaltige Entwicklung des ZFV und darüber, welche Fortschritte speziell im vergangenen Jahr erreicht worden sind.



---

## Nachhaltigkeit

Mit der Vision «Gastfreundschaft für eine Gesellschaft, in der wir alle leben wollen», wurde im Jahr 2019 der Grundstein für die ambitionierte Nachhaltigkeitsstrategie der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen gelegt. Indem wir unseren Treibhausgasreduktionspfad transparent verfolgen, tragen wir nicht nur zur Erreichung des Netto-Null-Ziels bei. Ebenso wollen wir unseren Gästen ein genussreiches, gesundes, nachhaltiges und erschwingliches Verpflegungsangebot bieten. Wichtig ist uns dabei, unsere Gäste in unseren Betrieben transparent zu informieren. Mit FOOD2050 setzen wir auf ein innovatives und einzigartiges Bewertungs- und Kommunikationssystem, das wir 2022 als Pilotprojekt lanciert und – in optimierter Form – im Berichtsjahr in weiteren Betrieben ausgerollt haben. Als attraktive Arbeitgeberin setzen wir auf vorteilhafte und faire Arbeitsbedingungen, die unseren Mitarbeitenden eine gute Work-Life-Balance ermöglichen. Lohngleichheit und Förderung aller Mitarbeitenden unabhängig von Geschlecht, Alter und Herkunft sind fest in unserer Unternehmenskultur verankert.

### Sieben wesentliche Themen

Der ZFV will punkto Nachhaltigkeit eine Pionier:innenrolle einnehmen und hat für seine Nachhaltigkeitsstrategie folgende übergeordnete Grundsätze formuliert:

- Wir prägen unsere Gesellschaft und nehmen aktiv Haltung ein.
- Wir fokussieren unsere Aktivitäten auf Wirkung.
- Wir arbeiten mit wissenschaftlich basierten Ansätzen, faktenbasierten Fortschrittmessungen und externer Validierung.
- Wir kommunizieren offen und transparent.
- Wir handeln gemeinsam auf Augenhöhe mit Partner:innen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Mit Unterstützung eines externen Partners wurde 2022 sodann der Prozess für eine erste Wesentlichkeitsanalyse gestartet. Die für den ZFV relevanten Themen wurden in Bezug auf ihre Auswirkungen auf die Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft zusammen mit internen und externen Expert:innen eingeordnet.

Parallel wurden Kund:innen, Gäste, Mitarbeitende, Lieferant:innen und Genosschafter:innen befragt. Im Berichtsjahr wurden aus dieser Analyse die folgenden sieben Nachhaltigkeitsthemen als wesentlich für den ZFV definiert, angeordnet nach abnehmender Intensität ihrer Auswirkungen:

1. Umwelt- und klimafreundliche Ernährung
2. Food Waste
3. Gästeorientierung
4. Gesunde Ernährung
5. Attraktivität als Arbeitgeberin
6. Chancengerechtigkeit und Inklusion
7. Soziale Verantwortung in der Lieferkette

Wir zeigen nachfolgend zusammenfassend auf, weshalb das jeweilige Thema für den ZFV wesentlich ist, wo wir bei diesen Themen stehen und woran wir im Jahr 2024 arbeiten. Nebst diesen sieben wesentlichen Themen wird aufgrund ihrer grossen Bedeutung für die Branche und den ZFV über die drei Nachhaltigkeitsthemen Biodiversität, Tierwohl sowie Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden ebenfalls kurz berichtet.

Im Berichtsjahr wurde die Nachhaltigkeitsstrategie im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie ZFV150+ überprüft und es wurde eine neue Nachhaltigkeits-Governance festgelegt.

### 5 von 17 SDGs für den ZFV relevant

Im Rahmen der Teilnahme am Swiss Triple Impact Programm hat der ZFV 2022 fünf von insgesamt [17 Sustainable Development Goals \(SDGs\)](#) identifiziert, zu denen er mit seinen Nachhaltigkeitsmassnahmen Beiträge leisten will. Die Ziele der ZFV-Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigen diese fünf SDGs.



## Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung

Treibhausgase, die entlang der Lebensmittelwerteschöpfungskette entstehen, beeinflussen das Klima massgeblich. Rund ein Viertel der jährlichen Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) der Schweizer Wirtschaft werden in der Lebensmittelkette verursacht<sup>1</sup>. Der ZFV stellt pro Jahr an seinen Begegnungsorten mehrere Millionen Mahlzeiten bereit und ist gefordert, seine Treibhausgasbilanz entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren. Einge kaufte Lebensmittel, besonders tierische Produkte, machen einen Grossteil der indirekten THG-Emissionen des ZFV aus. Die Umweltauswirkungen im Kerngeschäft des ZFV werden durch die weiteren wesentlichen Themen Food Waste ([siehe Thema 2: Food Waste, S. 24f.](#)), Biodiversität und Tierwohl ([siehe Weitere Nachhaltigkeitsthemata, S. 31f.](#)) abgedeckt.

### Treibhausgasbilanz über alle drei Scopes

Seit 2019 erfasst der ZFV sämtliche THG-Emissionen jährlich gemäss dem Greenhouse Gas Protocol (GHG). Die Treibhausgasbilanz 2019 bildet die Basis für die Festlegung der Reduktionsziele und die Umsetzung von Massnahmen. Die Datenerfassung für das vorangegan-

gene Kalenderjahr wird jeweils im ersten Quartal rückwirkend durchgeführt. Aus diesem Grund stammen die aktuellen Angaben zu den THG-Emissionen des ZFV in diesem Bericht aus dem Jahr 2022. Die Treibhausgasbilanz 2023 wird im Berichtsjahr 2024 erscheinen.

Für die Konsolidierung der THG-Emissionen wird der operative Kontrollansatz verwendet. Damit werden die THG-Emissionen des gesamten Unternehmens berücksichtigt. Neben den direkten und indirekten THG-Emissionen gemäss dem GHG Protocol (Scope 1 und 2), werden auch die indirekten Emissionen (Scope 3) aus vor- und nachgelagerten Geschäftsaktivitäten erhoben. In der Treibhausgasbilanz werden alle relevanten Treibhausgase (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFCs, PFCs, SF<sub>6</sub>) gemäss GHG Protocol in CO<sub>2</sub>-Äquivalente umgerechnet. Die Emissionsfaktoren stammen aus ecoinvent 3.6. Für die Berechnung der Lebensmittel wurden zusätzlich modifizierte Daten aus der World Food LCA Database (WFLDB 3.5) verwendet.

Der Gesamtausstoss der THG-Emissionen des ZFV lag im Jahr 2022 bei 53'685 Tonnen CO<sub>2</sub>e (2019: 61'194 Tonnen CO<sub>2</sub>e). Wesentlicher Treiber dieses Rückgangs war die Umsatzentwicklung, an die der Gesamtausstoss der THG-Emissionen aktuell noch gekoppelt ist (2022: Umsatzrückgang von 17% gegenüber 2019). Die Intensität der THG-Emissionen bezogen auf den Umsatz betrug im Jahr 2022 228 Tonnen CO<sub>2</sub>e pro Million Schweizer Franken. Gegenüber dem Basisjahr 2019 ist die Emissionsintensität damit um 6% angestiegen, was u.a. auf erhöhte Investitionen in Liegenschaften zurückzuführen ist, die im Jahr 2022 wesentlich höher ausgefallen sind als im Jahr 2019.

### Wissenschaftsbasierten Klimazielen verpflichtet

Der ZFV hat sich in Übereinstimmung mit der [Science Based Targets Initiative \(SBTi\)](#) kurz- und langfristige wissenschaftsbasierte Emissionsreduktionsziele gesetzt. Diese entsprechen dem 1.5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens und verpflichten das Unternehmen zum globalen Netto-Null-Ziel bis 2050.

Die kurzfristigen absoluten Reduktionspfade sehen zwischen 2019 und 2029 eine Absenkung um 42% in den Scopes 1 und 2 vor. Das Reduktionsziel im Bereich der landwirtschaftlichen Produkte, gemäss «Forest, Land and Agriculture» (FLAG) Standard der SBTi, beträgt -30% und -25% bei den übrigen, d.h. den Nicht-FLAG-Emissionen. Diese Reduktionsziele wurden von der SBTi im Berichtsjahr validiert.

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik 2023: Treibhausgasemissionen von Branchen in der Lebensmittelkette - 2021 | Diagramm | Bundesamt für Statistik (admin.ch)



## Treibhausgasbilanz des ZFV im Überblick

THG-Emissionen (in Tonnen CO <sub>2</sub> e)	2019	2022	Veränderung 2019–2022
<b>Scope 1: direkte THG-Emissionen</b>	4'538	3'186	↓
<b>Scope 2: indirekte energiebezogene THG-Emissionen</b>	1'898	2'259	↑
<b>Scope 3: weitere indirekte THG-Emissionen</b>	54'758	48'240	↓
Eingekaufte Waren und Dienstleistungen	44'347	33'389	↓
Kapitalgüter	7'051	11'340	↑
Brennstoff- und energiebezogene Emissionen	1'471	1'398	↓
Transport und Verteilung (vorgelagert)	107	58	↓
Produzierter Abfall	206	160	↓
Geschäftsreisen	16	15	↓
Pendelverkehr	1'311	1'446	↑
Vermietete Vermögenswerte	249	433	↑
<b>Summe THG-Emissionen</b>	<b>61'194*</b>	<b>53'685</b>	<b>↓</b>
Umsatz** (CHF)	285'903'888	235'969'342	↓
<b>Intensität der THG-Emissionen in Gramm CO<sub>2</sub>e pro Mio. CHF Umsatz</b>	<b>214</b>	<b>228</b>	<b>↑</b>

\* Die THG-Emissionen für 2019 wurden im aktuellen Bericht aufgrund einer Korrektur bei den Kilogramm Lebensmitteln in Scope 3 von 60'300 Tonnen CO<sub>2</sub>e auf 61'194 Tonnen CO<sub>2</sub>e angepasst.

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

## Thema Klima im Massnahmen-Fokus

Für die Erreichung unserer Klimaziele wurde im Berichtsjahr eine Klimastrategie erarbeitet. Bereits zum zweiten Mal in Folge wurden die Klimaziele 2023 auf Unternehmensebene in die Jahreszielsetzung aller Mitarbeitenden integriert. Zudem wurden die Klimaziele auf betrieblicher Ebene in betriebliche Umweltziele übersetzt.

Mit der Einführung des Menüleitsystems FOOD2050 (siehe Thema 4: [Gesunde Ernährung, S. 26f.](#)), neuen Konzepten wie das Green Kitchen Lab oder der Teilnahme am Veganuary konnten wir im Berichtsjahr unsere Gäste für eine klimafreundliche und pflanzenbasierte Ernährung begeistern.

Gemeinsam mit der EVEN GmbH/roots, die ein zukunftsweisendes pflanzenbasiertes Gastronomiekonzept verfolgt, wurde ein Ausbildungsprogramm für die Küchenteams gestartet. Zudem haben wir die Vermeidung von Lebensmittelabfällen forciert (siehe Thema 2: [Food Waste, S. 24f.](#)). Im Bereich Energie haben wir mit Ein- und Ausschaltplänen sowie Energie-Checklisten eine effizientere Nutzung von Energiequellen an allen ZFV-Standorten vorangetrieben. Zusätzlich wurden im Berichtsjahr alle Liegenschaften analysiert und ein Massnahmenplan für ökologische Verbesserungen erstellt. Alle ergriffenen Massnahmen werden im Jahr 2024 weiterentwickelt und die ZFV-Mitarbeitenden werden sensibilisiert und geschult.



Das vegane Angebot begeistert die Gäste nicht nur im Veganuary, es wird laufend ausgebaut.



Im Dialog werden die Gäste aktiv für das Thema Food Waste sensibilisiert.

## Thema 2: Food Waste

In der Schweiz gehen ein Drittel aller produzierten Lebensmittel entlang der gesamten Wertschöpfungskette verloren oder werden weggeworfen. Das entspricht jährlich 2.8 Mio. Tonnen bzw. rund 330 Kilogramm Lebensmittel pro Person<sup>2</sup>. Auch in den Küchen des ZFV entstehen Lebensmittelabfälle, die es zu vermeiden gilt. Weniger Food Waste wirkt sich positiv auf die Warenkosten aus und trägt zur Reduktion der Scope-3-Emissionen bei ([siehe Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 22f.](#)). Als Gründungs- und Vorstandsmitglied von [United Against Waste](#) treibt der ZFV die Reduktion von Lebensmittelverschwendung seit 2013 schweizweit und branchenübergreifend voran. Dabei steht der ZFV auch im Austausch mit Organisationen wie Pusch oder Circunis, um in der vorgelagerten Wertschöpfungskette einen Beitrag zu leisten. Einige ZFV-Betriebe arbeiten mit To Good To Go zusammen.

<sup>2</sup> Lebensmittelabfälle (admin.ch)

### Bis 2030 50% weniger vermeidbare Lebensmittelabfälle

Mit der 2022 erfolgten Unterzeichnung der branchenübergreifenden Vereinbarung zur Reduktion der Lebensmittelverluste des Bundesamts für Umwelt (BAFU) hat sich der ZFV verpflichtet, konkrete Reduktionsziele zu setzen und diese zu erreichen: Bis 2030 will der ZFV die vermeidbaren Lebensmittelverluste gegenüber 2023 um 50% beziehungsweise bis 2025 um 25% reduzieren. Für 2024 hat sich der ZFV eine Reduktion von 15% zum Ziel gesetzt. Zudem hat er sich verpflichtet, ab 2024 jährlich über die gemessenen Lebensmittelabfallmengen sowie ergriffenen Massnahmen an das BAFU Bericht zu erstatten. Ein erstmaliges Reporting findet im ersten Quartal 2024 statt.

### Erstmessung nach neuer Messmethode

Im Berichtsjahr wurde die Umstellung der Messmethodik angestossen. Unter Berücksichtigung von Pilotmessungen in ausgewählten ZFV-Betrieben im Frühjahr und Sommer 2023 und einer vierwöchigen Erstmessung in allen ZFV-Betrieben (ohne die Bäckerei Kleiner, KIMI

und Tacadis) wurden Richtlinien und Unterstützungsmaterialien für die neue Messmethode in der Gastronomie bis Oktober 2023 erarbeitet.

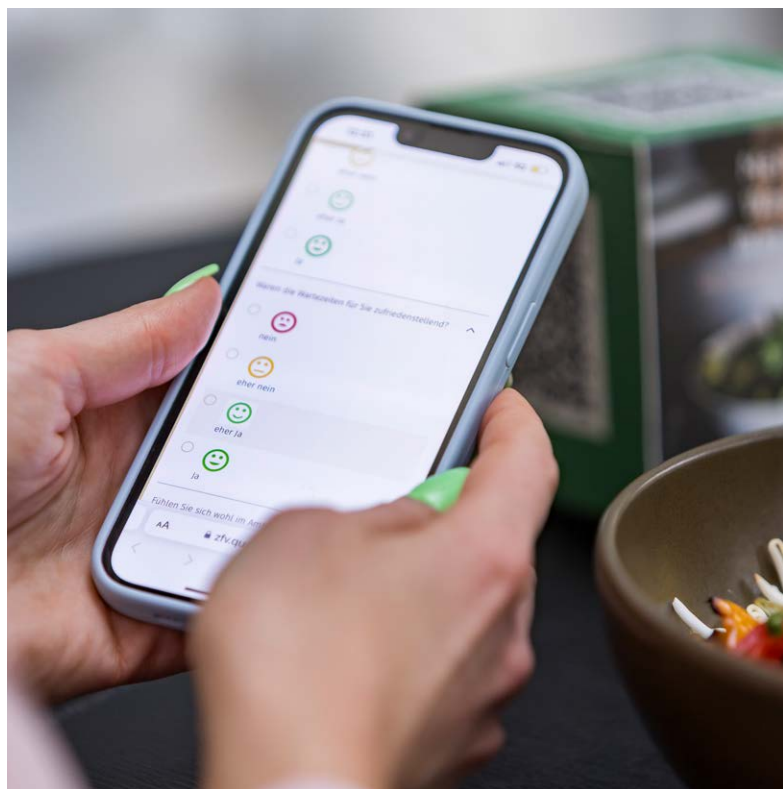
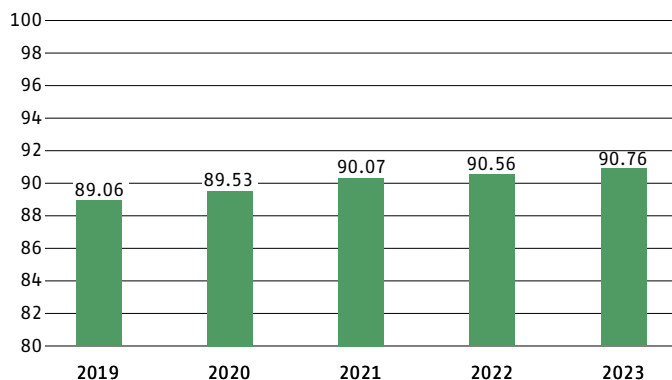
**«Bis 2030 will der ZFV die vermeidbaren Lebensmittelverluste gegenüber 2023 um 50% beziehungsweise bis 2025 um 25% reduzieren. Für 2024 hat sich der ZFV eine Reduktion von 15% zum Ziel gesetzt.»**

Gemäss Hochrechnung sind beim ZFV im Berichtszeitraum ca. 475 Tonnen vermeidbare und unvermeidbare Lebensmittelabfälle (rund 60 Gramm pro verkaufte Hauptmahlzeit, HMZ) angefallen, davon ca. 366 Tonnen vermeidbare Abfälle (rund 46 g/HMZ) (Basis für Zielerreichung im laufenden Jahr 2024 und bis 2030).

### Thema 3: Gästeorientierung & attraktives Angebot

Durch die Ausrichtung des Angebots auf persönliche Präferenzen, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, einen hervorragenden Service oder eine aktive, gelebte Feedback-Kultur kann die Gästezufriedenheit und -loyalität in Gastronomie und Hotellerie gesteigert werden. Zufriedene Gäste ermöglichen den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg und sichern Arbeits- und Ausbildungsplätze.

TrustYou Score der Sorell Hotels 2019 bis 2023



Das gesammelte Feedback fließt stetig in die Weiterentwicklung des ZFV mit ein.

#### Begegnungsorte, die inspirieren und den Gästebedürfnissen entsprechen

Dem ZFV ist es wichtig, dass sich seine Gäste an den ZFV-Begegnungsorten wohlfühlen. Wir holen bereits heute regelmässig das Feedback unserer Gäste ab. Vor dem Hintergrund, dass viele Gäste weiterhin von zuhause aus arbeiten und entsprechend nicht mehr fünf Tage die Woche im Büro sind und im Personalrestaurant essen (siehe Kapitel Lagebericht, S. 11f.), wurden im Berichtsjahr die Wünsche u.a. mit einem «Menü-Voting» erhoben.

#### Gastronomie: Einführung standardisierter Umfrage im 2024

Ab 2024 wird in allen Betrieben der Gastronomie die Gästezufriedenheit mit einer neuen einheitlichen Gäste-Online-Umfrage erhoben und ein Net Promoter Score (NPS) als standardisierte, vergleichbare Kennzahl berechnet.

Bei den Sorell Hotels wird bereits seit 2014 der TrustYou Score erhoben. TrustYou bietet eine Komplettlösung für das Gästefeedback-Management übersetzt in eine Punktzahl von 0 bis 100. Seit 2017 hat sich der Score kontinuierlich verbessert und erreichte im Berichtsjahr 90.76 Punkte.



### Thema 4: Gesunde Ernährung

Rückmeldungen unserer Gäste zeigen, dass sie eine gesunde Ernährung und ein abwechslungsreiches Menüangebot erwarten, das sowohl den Wunsch nach Ausgewogenheit als auch nach Klassikern abdeckt. Unsere Unternehmenskund:innen wünschen sich in ihren Personalrestaurants frische, gesunde und ausgewogene Menüs, um das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen.

#### FOOD2050 bereits in 80 ZFV-Betrieben

Um die Gäste über die Ausgewogenheit des Angebots zu informieren, setzte der ZFV ab 2020 den von der ZHAW entwickelten Menü-Nachhaltigkeits-Index (MNI) ein. Seit Juni 2023 wird der MNI kontinuierlich durch

das Menüleitsystem FOOD2050 abgelöst. Neben der Klimawirkung in Grad Celsius Klimaerwärmung bewertet das neue Leitsystem die Ausgewogenheit der angebotenen Menüs. Die Basis für die Bewertung der Ausgewogenheit bildet das Konzept des «optimalen Tellers» der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE).

Per Ende 2023 ist FOOD2050 bereits in 80 Betrieben im Einsatz. In diesen Betrieben wurde der:die jeweilige Küchenchef:in sowie die Betriebsleitung umfassend geschult. Bis Ende 2024 soll FOOD2050 in sämtlichen Betrieben der Gemeinschaftsgastronomie des ZFV ausgerollt sein.

**«Per Ende 2023 ist FOOD2050 bereits in 80 Betrieben im Einsatz. In diesen Betrieben wurde der:die jeweilige Küchenchef:in sowie die Betriebsleitung umfassend geschult. Bis Ende 2024 soll FOOD2050 in sämtlichen Betrieben der Gemeinschaftsgastronomie des ZFV ausgerollt sein.»**



Bereits an über 80 Begegnungsorten inspiriert FOOD2050 zu einer klimafreundlichen und ausgewogenen Ernährung.

Um in Zukunft eine ausgewogene Menügestaltung bei den pflanzenbasierten Menüs sicherzustellen, wurde im November 2023 erstmals eine ganztägige Schulung mit roots ([siehe Thema 1: Umwelt- und klimafreundliche Ernährung, S. 22f.](#)) umgesetzt.

#### Laufende Verbesserung des Qualitätsmanagements

Um eine gesunde und sichere Ernährung unserer Gäste zu gewährleisten, wird im Rahmen des ZFV-Qualitätsmanagements die Sicherheit der eingesetzten Lebensmittel systematisch ermittelt und dokumentiert: Der ZFV verfügt über ein umfangreiches Hygiene- & Lebensmittelsicherheitskonzept, um die gesetzlichen Anforderungen vollumfänglich zu erfüllen. Dieses Konzept wird in allen ZFV-Restaurants und den Sorell Hotels, von der Warenannahme über die Lagerung, Produktion und Reinigung bis hin zur Entsorgung, erfolgreich umgesetzt. Es wird kontinuierlich durch amtliche Inspektionen sowie mindestens jährliche interne Audits überprüft. KIMI, Tacadis und die Bäckerei Kleiner sind

von diesen Prozessen ausgenommen. Sie verfügen über eigene Systeme zur Einhaltung der Lebensmittelsicherheit.

## Thema 5: Attraktivität als Arbeitgeberin

Unser wirtschaftlicher Erfolg ist davon abhängig, dass die Gäste, Kund:innen und Auftraggebenden zufrieden sind und sich in den ZFV-Betrieben mit Freude verpflegen bzw. übernachten. Um qualitativ hochstehende Produkte, Menüs, Hotelservices etc. anzubieten, sind wir auf motivierte und gut ausgebildete Fachkräfte in diversen Disziplinen angewiesen.

Eine hohe Attraktivität als Arbeitgeberin bildet die Basis, um bestehende Mitarbeitende zu halten und qualifizierte Mitarbeitende zu finden. Seit der Corona-Pandemie zeigt sich der Arbeitsmarkt für Gastronomiebetriebe noch herausfordernder als vor der Krise (siehe Kapitel Lagebericht, S. 11f.). Wir wollen mit fortschrittlichen Anstellungsbedingungen punkten, uns laufend weiterentwickeln und, wo möglich, eine Vorbildfunktion in der Branche einnehmen wie auch unsere Position als attraktive Arbeitgeberin stärken.

### Vorteilhafte und faire Arbeitsbedingungen als Grundvoraussetzung

Für alle unsere Mitarbeitenden bieten wir unabhängig vom geltenden Gesamtarbeitsvertrag im Schweizer Gastgewerbe (L-GAV) zahlreiche Besserstellungen sowie vorteilhafte und faire Arbeitsbedingungen. Die ZFV-Mitarbeitenden profitieren nicht nur von marktgerechten Löhnen und einer fortschrittlichen beruflichen Vorsorgelösung, sondern auch von diversen **Benefits**, Vergünstigungen und Sonderleistungen. Dazu gehören ein variabler Lohnbestandteil, Reka-Checks, Sonder-, Leistungs- und Treueprämien, Homeoffice-Optionen oder ein freier Tag am Geburtstag.

Der ZFV setzt auf ein partizipatives Arbeitsumfeld und nutzt zur Umsetzung der Unternehmensstrategie die Methode «Objectives and Key Results» (OKR). Ein Grossteil der Mitarbeitenden sind entsprechend auch in die Definition von Massnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele involviert. Ebenfalls wurde das Leadership-Modell partizipativ entwickelt.

### Gezielte Aus- und Weiterbildung

Durch gezielte Massnahmen werden die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden ausgebaut und



Am Leadership-Forum werden die Führungskompetenzen gemeinsam weiterentwickelt.

ihre berufliche Entwicklung gefördert. Der ZFV setzt auf den Entwicklungsdialog und die Weiterentwicklung an internen Kursen und am Arbeitsplatz. Nebst dem Fokus auf die relevanten Kernkompetenzen ist es wichtig, dass die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten bleibt. Ebenfalls stärkt der ZFV die Fähigkeiten seiner Führungskräfte. Die im Berichtsjahr entwickelte Leadership-Ausbildung wird erstmals Anfang 2024 durchgeführt. Um die Attraktivität als Arbeitgeberin zu messen, plant der ZFV für 2024, eine umfassende Mitarbeitendenbefragung durchzuführen.



Aus- und Weiterbildungen von ZFV-Mitarbeitenden



Im Berichtsjahr wurden 192 interne Kurse zu den Themen Mitarbeitendenentwicklung, Onboarding, Befähigung von Führungskräften und gesetzliche Grundlagen durchgeführt. Total nahmen 1'958 Personen teil. Die 192 durchgeführten Kurse entsprechen 9'913 Ausbildungsstunden.



Der ZFV konnte 2023 zum dritten Mal in Folge das goldene Gütesiegel von «Best Recruiters» im Bereich Gastronomie & Tourismus entgegennehmen. Seit 2013 untersucht Best Recruiters die Qualität von Rekrutierungsprozessen bei Unternehmen in der Schweiz und Österreich.

## Thema 6: Chancengerechtigkeit und Inklusion

Unsere Vision übersetzt die Idee der Gründerinnen in die heutige Zeit. Dabei schwingt das Thema Gleichberechtigung bzw. der weiterführende Ansatz der Chancengerechtigkeit mit. Chancengerechtigkeit setzt auf eine Unternehmenskultur, in der alle Mitarbeitenden ihr Potenzial entfalten können, unabhängig vom Bildungsniveau und ihrem kulturellen oder sozialen Hintergrund. Individuelle Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Talent- und Nachwuchsförderung

tragen dazu bei. Unternehmen, die eine inklusive Unternehmenskultur pflegen, sind nachweislich produktiver und innovativer<sup>3</sup>.

### **Vielfalt braucht Commitment – Chancengerechtigkeit, Inklusion und Diversität**

Der ZFV (inkl. KIMI und Tacadis) beschäftigte Ende Berichtsjahr 2'903 Mitarbeitende aus 82 Nationen und gehört zu den grössten Arbeitgeberinnen in der Branche ([siehe Kapitel Lagebericht, S. 14f.](#)). Die Belegschaft des ZFV weist eine sehr ausgewogene Altersstruktur auf, sei es über alle Mitarbeitenden hinweg oder auch im Kader.

Mit rund 60 Lernenden und 10 Praktikant:innen zählen wir im gastronomischen Umfeld zu den grössten Ausbildungsbetrieben. Wir bieten neun Lehrberufe an. 66% der Lehrabgänger:innen 2023 beschäftigt der ZFV nach Abschluss ihrer Ausbildung weiter.

### **Erste Handlungsfelder definiert**

Die Gleichstellung unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung oder Identität, Alter und Nationalität ist im ZFV-Verhaltenskodex (Version 1. Juli 2023) verankert. Diskriminierungen jeglicher Art sowie Belästigungen jeglicher Form oder unangemessenes Verhalten werden nicht toleriert. Die ZFV-Unternehmungen ver-

<sup>3</sup> McKinsey (2020): Diversity wins: How inclusion matters.



fügen über eine im August 2023 eingeführte interne Meldestelle (melden@zfv.ch) bei der Rechtsabteilung. Die Meldestelle behandelt die Identität der Personen, die einen Vorfall mitteilen, vertraulich. Alternativ steht mit kriseninterventionschweiz.ch eine externe Stelle zur Verfügung. Als Handlungsfelder sollen in den kommenden Jahren ein adäquates Schulungsangebot für Mitarbeitende eingeführt und die Rekrutierungsstrategie überarbeitet werden.

### Lohngleichheit als oberstes Gebot

Unsere Verpflichtung zur Lohngleichheit erstreckt sich nicht nur auf die direkte Entlohnung, sondern auch auf zusätzliche Vergünstigungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereentwicklungschancen. Die Vergütung wird an Leistung und Qualifikation gekoppelt, um eine gerechte Entlohnung für persönliches Engagement zu gewährleisten. [Die geschlechtergerechte Entlohnung wird durch eine Überprüfung der Lohndaten mit LOGIB, einem Instrument zur Lohngleichheitsanalyse des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau, gewährleistet.](#)

### Förderung von Frauen in Kaderpositionen

Mit einem Frauenanteil von 62.2% unterstreicht der ZFV seine Verpflichtung zur Förderung der Frauen in der Arbeitswelt. Diese Bemühungen spiegeln sich besonders in leitenden Positionen wider: Von insgesamt 486 Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung sind 213 Frauen (43.8%). Etwas mehr als die Hälfte unserer Mitarbeitenden arbeiten in Teilzeit, was unsere Bemühungen um Flexibilität und Work-Life-Balance unterstreicht. Bei den Frauen (1'805 Personen) arbeiteten 58.2% in Teilzeit, bei den Männern (1'098 Personen) waren es im Berichtsjahr 38.8%.

### Integration von Menschen mit Beeinträchtigung

Das Unternehmen fördert ein inklusives Arbeitsumfeld, in dem alle Mitarbeitenden respektiert und geschätzt werden. Menschen mit Beeinträchtigungen sind integraler Bestandteil unseres Teams. Wir schaffen dazu eine unterstützende Umgebung, die ihre Fähigkeiten und Talente in den Vordergrund stellt.

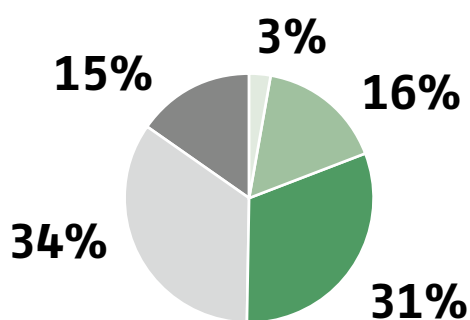
«Von insgesamt 486 Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung sind 213 Frauen (43.8%).»

## Thema 7: Soziale Verantwortung in der Lieferkette

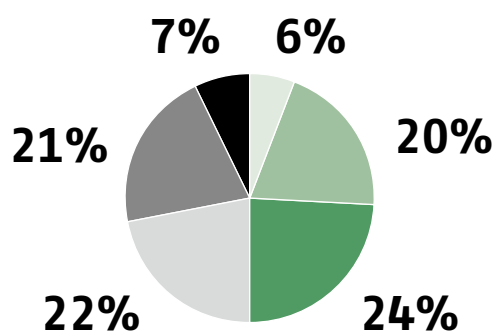
Immer mehr Konsument:innen wollen wissen, woher Rohstoffe und Lebensmittel kommen und unter welchen Bedingungen sie produziert worden sind, um ihre persönliche Verantwortung für einen nachhaltigen Konsum wahrzunehmen. Als Einkäufer und Verarbeiter von Lebensmitteln ist der ZFV gefordert, die gewünschte Transparenz zu schaffen und unter Einhaltung ökologischer und sozialer Kriterien einzukaufen. Die soziale Verantwortung in der Lieferkette bedeutet für den ZFV die Einhaltung von sozialen Standards und die Achtung der Menschenrechte in der gesamten Lieferkette. Unser Lieferkettenmanagement betrifft sowohl die Direktlieferant:innen, zu denen ein Vertragsverhältnis besteht, als auch Vorlieferant:innen,

Altersstruktur der Mitarbeitenden und des Kaders

Altersstruktur Kader



Altersstruktur Mitarbeitende



■ 15-20 Jahre ■ 21-30 Jahre ■ 31-40 Jahre ■ 41-50 Jahre ■ 51-60 Jahre ■ 61-65 Jahre



Mit der Ausbildung von 60 Lernenden in neun Berufen investieren wir laufend in Nachwuchstalente.

die ihre Waren über Direktlieferant:innen an den ZFV ausliefern.

### **AGB und Verhaltenskodex als verbindliche Grundlagen**

Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen für Lieferant:innen und Vertragspartner:innen (AGB) sowie der ZFV-Verhaltenskodex bilden die Grundlagen für das Lieferant:innenmanagement des ZFV. Lieferant:innen werden über die AGB und den Verhaltenskodex aktiv in Kenntnis gesetzt. Die AGB gelten als akzeptiert, wenn innerhalb von 14 Tagen kein Widerspruch eintrifft.

Der ZFV setzt zudem, wo möglich, beim Einkauf auf anerkannte und vertrauenswürdige Nachhaltigkeitsstandards und -labels, welche die Menschenrechte und ökologische und soziale Mindeststandards ein-

halten. Produkte wie Kaffee, Kakao, Reis oder Südfrüchte wurden im Berichtsjahr grösstenteils mit dem Max Havelaar Fairtrade-Label eingekauft. Damit ist für den ZFV eine indirekte Rückverfolgbarkeit der Einkäufe möglich.

### **Systematische Bewertung für Neulieferant:innen ab 2024**

Mit den wichtigsten Lieferant:innen führt der ZFV strukturierte Jahresgespräche. Per Ende 2023 wurde bei ausgewählten Lieferant:innen, die für den ZFV aus wirtschaftlichen Aspekten besonders relevant sind bzw. aufgrund derer Branchenzugehörigkeit besondere Risiken im Bereich Nachhaltigkeit bestehen, eine systematische Bewertung durchgeführt. Noch liegen keine Ergebnisse oder Massnahmen vor. Seit 1. Januar 2024 werden alle Neulieferant:innen diesem Prozess unterzogen. Entsprechend wird auch die Identifika-



tion von Lieferant:innen mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Kinderarbeit erfolgen, entsprechende Massnahmen definiert und dokumentiert. Der ZFV importiert oder bearbeitet in der Schweiz keine Mineralien oder Metalle aus Konflikt- oder Hochrisikogebieten.

## Weitere Nachhaltigkeitsthemen

### Biodiversität

Die globalen Ernährungssysteme tragen 70% zum Rückgang der biologischen Vielfalt an Land und 50% in Flüssen und Seen bei.<sup>4</sup> Als Gastronomie- und Hotelierunternehmen ist dem ZFV ein intaktes Ökosystem ein grosses Anliegen. Denn die biologische Vielfalt ist massgeblich, um Lebensmittel in ausreichender Qualität und Menge aus der Landwirtschaft zu beziehen und ein wichtiger Faktor für die Attraktivität von Tourismusdestinationen. Biodiversität und Klima sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig.

Der ZFV kann v.a. über den Einkauf, die Gestaltung des Angebots, die Kommunikation und mit Massnahmen im Bereich der Liegenschaften aktiv zur Förderung der Biodiversität beitragen und Einfluss auf den Erhalt intakter Ökosysteme nehmen. Zudem können sich Massnahmen, die der ZFV in Bezug auf die Reduktion der Klimabelastung ([siehe Thema 1: Umwelt und klimafreundliche Ernährung, S. 22f.](#)) und die Minimierung von Lebensmittelabfällen ([siehe Thema 2: Food Waste, S. 24f.](#)) ergreift, auf das Thema Biodiversität auszuwirken.

Um die Effektivität der ergriffenen Massnahmen sowie die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit des ZFV auf die Biodiversität zu bewerten, hat der ZFV mit Hilfe von externen Expert:innen eine Impactanalyse basierend auf dem LEAP-Ansatz (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) und unter Berücksichtigung von TNFD (Task Force on Nature-Related Disclosures) gestartet. Verschiedene Indikatoren und Tools wie beispielsweise der WWF Biodiversity & Water Risk Filter wurden dabei berücksichtigt. Erste wesentliche Schnittstellen des ZFV zur Natur konnten ermittelt werden, insbesondere die Verbindung mit der gesamten Lebensmittelkette. Die Impactanalyse wird 2024 fortgesetzt, damit in der ersten Jahreshälfte die wichtigsten unternehmensweiten Auswirkungen auf und die Abhängigkeiten von der

Natur identifiziert sind. Im Anschluss werden Ziele und Massnahmen für das Unternehmen definiert, um bis Ende 2024 die Reduktion der negativen Auswirkungen des ZFV auf die Biodiversität messbar zu machen.

### Tierwohl

Die Einhaltung der Tierschutzanforderungen ist ein Mindeststandard. Indem staatliche Tierwohlförderungsprogramme wie «Besonders tierfreundliche Stallhaltungssysteme» (BTS), «Regelmässiger Auslauf im Freien» (RAUS) oder Labels wie BIOSUISSE, IP-SUISSE



Die Lieferant:innen von tierischen Produkten werden 2024 unter hohen Anforderungen in den Bereichen Tierwohl und Biodiversität neu evaluiert und ausgewählt.

<sup>4</sup> WWF Deutschland 2022: WWF-studie-kulinarischer-kompass-biodiversitaet-ernaehrung.pdf

etc. beim Einkauf berücksichtigt werden, kann der ZFV Einfluss auf das Tierwohl nehmen. Zertifizierungen, die sich positiv auf das Tierwohl auswirken, haben häufig auch einen positiven Effekt auf die Biodiversität ([siehe dazu Kapitel Biodiversität](#)).

Aktuell werden alle Warengruppen im Bereich tierische Produkte (ohne verarbeitete Eier) durch den Schweizer Tierschutz (STS) analysiert und bewertet. Parallel werden im Rahmen der Ausschreibungen die Anforderungen an Lieferant:innen und Produkte festgelegt. Anschliessend wird das tierfreundliche Sortiment pro Produktkategorie definiert und über die zentrale Bestellplattform freigegeben.

Konkret wurde im Berichtsjahr 2023 die Ausschreibung für die Warengruppe «Poulet» realisiert. Eingekauft Pouletfleisch wird ab 1. Januar 2024 zu 100% mindestens aus BTS-Produktion stammen. Im ersten Quartal 2024 wird die Ausschreibung in der Warengruppe Fleisch (ohne Poulet) abgeschlossen sein. Die Umstellung auf Labels, welche das Tierwohl steigern, erfolgt ab Mitte 2024.

### Arbeitssicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden

Die Arbeit im Gastgewerbe birgt zahlreiche Risiken für die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmenden, beispielsweise durch lange und unregelmässige Arbeitszeiten, physischen und mentalen Stress sowie den Umgang mit Gerätschaften oder biologischen Gefahren. Das zeigt sich in einer überdurchschnittlichen Quote von Absenzen aufgrund von Krankheit oder Unfall im Gastgewerbe<sup>5</sup>.

Der Handlungsrahmen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beim ZFV bildet, über die gesetzlichen Grundlagen hinaus, der Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes L-GAV. Der ZFV ist bestrebt, allen Mitarbeitenden eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung zu bieten und somit die Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu steigern. Dazu verbessern wir die Arbeitsbedingungen stetig ([siehe Thema 5: Attraktive Arbeitgeberin, S. 27f.](#)) und setzen verschiedene Präventions- und Gesundheitsförderungsmassnahmen um.

Für den Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) wurde im Berichtsjahr eine Stelle geschaffen. Die BGM-Einführung soll in drei Schritten erfolgen: Erstens werden die Entscheidungsträger:innen für das Thema sensibilisiert und die wichtigsten Schnittstellen im ZFV definiert. Zweitens werden im «Pilotprojekt BGM» an vier Standorten erste Massnahmen umgesetzt. Basierend auf den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt wird drittens die «BGM-Strategie ZFV» definiert.

Für das Absenzen-Management steht ab 2024 mit dem System «Carema» ein Werkzeug zu koordinierten Rückkehrgesprächen und zum Erfassen von Kennzahlen zur Verfügung. Diese Kennzahlen werden Teil des BGM-Controllings sein.

---

<sup>5</sup> Quote der gesundheitsbedingten Absenzen (Krankheit oder Unfall) der Vollzeitarbeitnehmenden nach Wirtschaftsabschnitt - 2022 | Diagramm | Bundesamt für Statistik (admin.ch)





Hier  
die Story  
lesen

## Gemeinsam weiterkommen.

Bei den umfangreichen Vorbereitungen für den Lunch von Studierenden, Dozierenden und Besucher:innen im Toni-Areal spricht das Team rund um Mark und Pascal über gemeinsame Ziele, Nachwuchsförderung, gelebte Leadership-Grundsätze und darüber, was «faire Arbeitgeberin» für sie bedeutet.



---

## Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Für die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen ist Leadership ein Schlüssel für den Unternehmenserfolg, worin umfassend investiert wird. In einem partizipativen Prozess wurden dazu Leadership-Grundsätze: «Transparent sein», «Mut haben» «Vertrauen schenken» und «Freude leben» für alle Führungsebenen entwickelt. Geleitet davon standen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung 2023 im engen Austausch, um den ZFV kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### Mitglieder des Verwaltungsrats



**Esther von Ziegler**, Präsidentin (seit 2022, gewählt bis 2025), 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, dann Generalsekretärin des Medizinaltechnik Clusters toolpoint for life science. Seit 1994 selbständige Unternehmerin und Mitinhaberin der azinova group AG sowie Geschäftsführerin der evz marketing Einzelgesellschaft.

**Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV:** Mitglied des Stiftungsrats der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung, Verwaltungsrätin der KIMI Krippen AG bis 14.06.2023 und Verwaltungsrätin der Mayari AG bis 30.06.2023.

**Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate:** Delegierte bei UNICEF, Verwaltungsrätin der azinova group AG, Präsidentin des Verwaltungsrates Steinfels & Partner AG, Stiftungsrätin der Familienstiftung Dr. E. Steinfels und Vorstandsmitglied des Werk- und Technologiezentrums Linthgebiet.

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

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

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

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

**Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate:** Initiantin und Gründungsmitglied von wipswiss, und Mitglied in verschiedenen Verwaltungsräten, so bei der Synergensia Genossenschaft (Präsidentin), der Markant Handels- und Industriewaren-Vermittlungs AG und der Tax Advisors & Associates Switzerland AG sowie Vorstandsmitglied der Museumsgesellschaft Zürich.







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

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

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

**Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV:** keine.

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

**Cornelia Patricia Harder**, 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 erfolgreichem Management-Buy-out seit 2018 Gesellschafterin und Geschäftsführerin der Harder Marketing & Communication GmbH.

**Aktuelle Mandate im Auftrag des 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**, Mitglied, Vorsitzender des Finanz-, Prüfungs- und Immobilienausschusses (Mitglied seit 2020, gewählt bis 2026)

**Ausbildung:** Dipl. Betriebsökonom FH, Master in Real Estate des CUREM und Fellow der Royal Institution of Chartered Surveyors.

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

**Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV:** keine.

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

## Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

---

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

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

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

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

**Aktuelle wesentliche, persönliche Mandate:** Verwaltungsrätin der Emmi AG, der Pax Holding (Genossenschaft) und der Post CH AG (bis Mai 2023) sowie Mitglied in diversen Gremien im Bereich Nachhaltigkeit und im internationalen Beirat der ZHAW School of Management and Law.



## Mitglieder der Geschäftsleitung

**Nadja Lang**, CEO und Delegierte des Verwaltungsrats  
(siehe Mitglieder des Verwaltungsrats)



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

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

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

**Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV:** Mitglied des Verwaltungsrats der Hotel Seefeld AG, der Hotel Speer AG, der KIMI Krippen AG (seit 14.06.2023), der Kleiner Jung AG und der Mayari AG (seit 30.06.2023) sowie Geschäftsführer der Nanny Huber-Werdmüller-Stiftung.



## Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

---

**Gabriela Dal Santo**, CXSO (Mitglied der Geschäftsleitung seit Juni 2021)

**Ausbildung:** Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen, Weiterbildung am MIT Boston in neuen Technologien und Digitalisierung.

**Beruflicher Werdegang:** Berufseinstieg bei Lindt & Sprüngli, danach in verschiedenen leitenden Positionen im Marketing, Verkauf, Business Development und Innovation tätig. Verantwortete bei Disney das Lizenzgeschäft in der Schweiz und leitete verschiedene internationale Projekte, übernahm anschliessend die Verantwortung für das globale Produkt- und Innovationsmanagement bei Ricola.

**Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV:** Mitglied des Verwaltungsrats der Food2050 AG.



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

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

**Beruflicher Werdegang:** Über 30 Jahre Berufserfahrung in der Direktion von Hotelbetrieben im In- und Ausland, zuletzt knapp 3 Jahre als Area General Manager der Steigenberger Hotelgruppe verantwortlich für die Schweiz und für Konstanz.

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

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

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

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

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





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

**Ausbildung:** Wirtschaftsstudium an der Universität Bern.

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

**Aktuelle Mandate im Auftrag des ZFV:** Mitglied des Verwaltungsrats der KIMI Krippen AG (seit 14.06.2023).

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

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

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

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





# Konsolidierte Bilanz

per 31. Dezember 2023

	Details im Anhang	31.12.2023		31.12.2022	
		TCHF	%	TCHF	%
<b>Aktiven</b>					
<b>Umlaufvermögen</b>					
Flüssige Mittel		11'669	4.7	38'914	13.6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		14'788	6.0	13'843	4.8
Gegenüber Dritten		16'319	6.6	15'314	5.4
./. Delkredere		-1'531	-0.6	-1'471	-0.5
Übrige kurzfristige Forderungen	3.1.	3'212	1.3	7'074	2.5
Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen		2'864	1.2	2'783	1.0
Vorräte		4'297	1.7	4'175	1.5
./. Wertberichtigung Vorräte		-1'432	-0.6	-1'392	-0.5
Aktive Rechnungsabgrenzung		1'656	0.7	921	0.3
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>34'191</b>	<b>13.9</b>	<b>63'535</b>	<b>22.2</b>
<b>Anlagevermögen</b>					
Finanzanlagen	3.2.	6'754	2.7	6'325	2.2
Beteiligungen	1.1.	150	0.1	-	-
Sachanlagen		165'294	67.0	177'395	62.0
Liegenschaften	3.4.	123'514	50.1	130'151	45.5
Installationen/ Umbauten	3.4.	22'344	9.1	26'466	9.3
Einbauten in Fremdliegenschaften	3.4.	4'492	1.8	4'727	1.7
Mobiliar, Einrichtungen, EDV und Maschinen	3.4.	13'738	5.6	14'715	5.1
Fahrzeuge in Leasing	3.4.	1'206	0.5	1'336	0.5
Immaterielle Werte	3.4.	33'225	13.5	37'576	13.1
Anlagen im Bau	3.4.	7'050	2.9	1'098	0.4
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>212'472</b>	<b>86.1</b>	<b>222'393</b>	<b>77.8</b>
<b>TOTAL AKTIVEN</b>		<b>246'663</b>	<b>100.0</b>	<b>285'929</b>	<b>100.0</b>
<b>Passiven</b>					
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		16'189	6.6	16'700	5.8
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3.5.	47'833	19.4	106'971	37.4
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	3.3.	29'387	11.9	26'469	9.3
Gegenüber Dritten		26'501	10.7	25'410	8.9
Gegenüber Auftraggebenden		2'886	1.2	1'059	0.4
Leasingverbindlichkeiten kurzfristig		340	0.1	506	0.2
Rückstellungen kurzfristig	3.6.	4'463	1.8	5'613	2.0
Passive Rechnungsabgrenzung		5'303	2.1	7'266	2.5
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>103'515</b>	<b>42.0</b>	<b>163'525</b>	<b>57.2</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital und Rückstellungen</b>					
Langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	3.5.	48'163	19.5	18'191	6.4
Hypotheken		47'826	19.4	12'862	4.5
Covid-19-Kredit		250	0.1	5'208	1.8
Passivdarlehen von Dritten		87	0.0	121	0.0
Leasingverbindlichkeiten langfristig		882	0.4	855	0.3
Rückstellungen langfristig	3.6.	30'362	12.3	34'511	12.1
<b>Total langfristiges Fremdkapital und Rückstellungen</b>		<b>79'407</b>	<b>32.2</b>	<b>53'558</b>	<b>18.7</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>182'922</b>	<b>74.2</b>	<b>217'083</b>	<b>75.9</b>
<b>Eigenkapital</b>					
Gewinnreserve		68'846	27.9	73'471	25.7
Jahresverlust / Jahresgewinn		-5'104	-2.1	-4'625	-1.6
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>63'741</b>	<b>25.8</b>	<b>68'846</b>	<b>24.1</b>
<b>TOTAL PASSIVEN</b>		<b>246'663</b>	<b>100.0</b>	<b>285'929</b>	<b>100.0</b>

# Konsolidierte Erfolgsrechnung

per 31. Dezember 2023

	Details im Anhang	31.12.2023		31.12.2022	
		TCHF	%	TCHF	%
Erlös Hotels		60'013	20.9	52'025	20.1
Erlös Gastronomie		191'771	66.9	171'467	66.1
Erlös Bäckerei		10'274	3.6	11'664	4.5
Erlös Kinterbetreuung und -verpflegung		24'794	8.6	23'784	9.2
Erlös Liegenschaften		7'285	2.5	6'751	2.6
Diverser Erlös		-22	-0.0	225	0.1
Interne Leistungen		-7'193	-2.5	-6'274	-2.4
Veränderung Delkredere		-157	-0.1	-283	-0.1
<b>Gesamterlös</b>		<b>286'765</b>	<b>100.0</b>	<b>259'360</b>	<b>100.0</b>
Warenaufwand	4.1.	64'113	22.4	56'194	21.7
Personalaufwand	4.2.	144'218	50.3	131'221	50.6
Betriebs- und Verwaltungsaufwand	4.3.	31'643	11.0	26'682	10.3
Organaufwand		888	0.3	688	0.3
<b>Betriebsergebnis I</b>		<b>45'902</b>	<b>16.0</b>	<b>44'575</b>	<b>17.2</b>
Unterhalt und Ersatz	4.4.	7'038	2.5	7'576	2.9
<b>GOP Gross Operating Profit</b>		<b>38'864</b>	<b>13.6</b>	<b>36'999</b>	<b>14.3</b>
Raumaufwand		20'701	7.2	19'953	7.7
<b>EBITDA Betriebliches Ergebnis vor Abschreibungen, Finanzerfolg und Steuern</b>		<b>18'163</b>	<b>6.3</b>	<b>17'045</b>	<b>6.6</b>
Abschreibungen	4.5.	20'326	7.1	21'606	8.3
<b>EBIT Betriebliches Ergebnis vor Finanzerfolg und Steuern</b>		<b>-2'163</b>	<b>-0.8</b>	<b>-4'560</b>	<b>-1.8</b>
Finanzertrag	4.6.	133	0.0	128	0.0
Finanzaufwand	4.7.	2'209	0.8	1'140	0.4
<b>EBT Betriebliches Ergebnis vor Steuern</b>		<b>-4'239</b>	<b>-1.5</b>	<b>-5'573</b>	<b>-2.1</b>
Ausserordentlicher Ertrag	4.8.	202	0.1	3'966	1.5
Ausserordentlicher Aufwand	4.9.	584	0.2	1'858	0.7
<b>Jahresergebnis vor Steuern</b>		<b>-4'621</b>	<b>-1.6</b>	<b>-3'464</b>	<b>-1.3</b>
Steuern		483	0.2	1'161	0.4
<b>Jahresergebnis</b>		<b>-5'104</b>	<b>-1.8</b>	<b>-4'625</b>	<b>-1.8</b>



# Konsolidierte Mittelflussrechnung

für das am 31. Dezember abgeschlossene Geschäftsjahr

	2023	2022
	TCHF	TCHF
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>17'039</b>	<b>38'519</b>
Gewinn/Verlust	-5'104	-4'625
Abschreibungen/Zuschreibungen (erfolgswirksame Aufwertungen) des Anlagevermögens	20'326	21'736
Zunahme/Abnahme von Rückstellungen (inkl. latenter Ertragssteuern)	-1'190	897
Verlust/Gewinn aus Abgängen des Anlagevermögens	464	-293
Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-945	-3'389
Abnahme/Zunahme von Vorräten	-81	-461
Abnahme/Zunahme von übrigen Forderungen und aktiven Rechnungsabgrenzungsposten	3'127	1'027
Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-511	6'034
Zunahme/Abnahme von übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und passiven Rechnungsabgrenzungsposten	955	17'593
<b>Geldfluss aus Betriebstätigkeit</b>	<b>-14'978</b>	<b>-17'666</b>
Gewinn/Verlust	-14'460	-19'853
Abschreibungen/Zuschreibungen (erfolgswirksame Aufwertungen) des Anlagevermögens	217	2'692
Zunahme/Abnahme von Rückstellungen (inkl. latenter Ertragssteuern)	-429	-377
Verlust/Gewinn aus Abgängen des Anlagevermögens	-157	-138
Abnahme/Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1	9
Abnahme/Zunahme von Vorräten	-150	-
Abnahme/Zunahme von übrigen Forderungen und aktiven Rechnungsabgrenzungsposten	-	-
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-29'307</b>	<b>6'064</b>
Gewinnausschüttung an Anteilhaber:innen	-	-
Aufnahme/Rückzahlung von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	-69'097	7'286
Aufnahme/Rückzahlungen von langfristigen Finanzverbindlichkeiten	39'790	-1'222
<b>Flüssige Mittel am Anfang der Periode</b>	<b>38'914</b>	<b>11'998</b>
<b>Flüssige Mittel am Ende der Periode</b>	<b>11'669</b>	<b>38'914</b>
<b>Veränderung Flüssige Mittel</b>	<b>-27'245</b>	<b>26'917</b>

# Eigenkapitalspiegel

per 31. Dezember 2023

in TCHF	Grundkapital	Gesetzliche Gewinnreserve	Freiwillige Gewinnreserve	Währungsdifferenzen	Total Gewinnreserven	Jahreserfolg	Eigenkapital
Eröffnungsbestand 1. Januar 2023	-	-	73'477	-6	73'471	-4'625	68'846
Kapitalerhöhungen	-	-	-	-	-	-	-
Kapitalherabsetzungen	-	-	-	-	-	-	-
Gewinnverwendung 2022	-	-	-4'625	-	-4'625	4'625	-
Jahresergebnis 2023	-	-	-	-	-	-5'104	-5'104
Ausschüttungen	-	-	-	-	-	-	-
<b>Eigenkapital am 31. Dezember 2023</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>68'852</b>	<b>-6</b>	<b>68'846</b>	<b>-5'104</b>	<b>63'741</b>
Eröffnungsbestand 1. Januar 2022	-	-	71'390	-6	71'383	2'088	73'471
Kapitalerhöhungen	-	-	-	-	-	-	-
Kapitalherabsetzungen	-	-	-	-	-	-	-
Gewinnverwendung 2021	-	-	2'088	-	2'088	-2'088	-
Jahresergebnis 2022	-	-	-	-	-	-4'625	-4'625
Ausschüttungen	-	-	-	-	-	-	-
<b>Eigenkapital am 31. Dezember 2022</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73'477</b>	<b>-6</b>	<b>73'471</b>	<b>-4'625</b>	<b>68'846</b>



# Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung

## 1. Grundlagen und Organisation

### 1.1. Konsolidierungskreis

	31.12.2023	31.12.2022
<b>Genossenschaft ZFV-Unternehmungen</b>	100%	100%
ohne Kapital	–	–
Flüelastrasse 51, 8047 Zürich, CHE-105.827.102		
<b>Hotel Seefeld AG, Zürich</b>	100%	100%
Nominalkapital: 12'000 Namenaktien zu CHF 100.00 je Aktie	1'200'000	1'200'000
c/o Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CHE-106.044.982		
<b>Hotel Speer AG, Rapperswil</b>	100%	100%
Nominalkapital: 250 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie	250'000	250'000
c/o Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CHE-109.288.500		
<b>Mayari AG, Zürich</b>	100%	100%
Nominalkapital: 1'010'000 Namenaktien zu CHF 0.10 je Aktie	101'000	101'000
c/o Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, CHE-412.184.363		
<b>KIMI Krippen AG, Zürich<sup>1</sup></b>	100%	100%
Nominalkapital: 400 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie	400'000	400'000
Hagenholzstrasse 83, 8050 Zürich, CHE-112.954.734		
<b>Tacadis AG, Zürich<sup>2</sup></b>	100%	100%
Nominalkapital: 100 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie	100'000	100'000
Hagenholzstrasse 83, 8050 Zürich, CHE-114.892.305		
<b>Kleiner Jung AG</b>	50%	0%
Nominalkapital: 150 Namenaktien zu CHF 1'000.00 je Aktie	150'000	–
Geerenweg 2, 8048 Zürich, CHE-210.437.842		

<sup>1</sup> 40% direkt gehalten und 60% indirekt über Mayari AG

<sup>2</sup> je 50% indirekt über KIMI Krippen AG und Mayari AG gehalten

### 1.2. Zweck

Der Zweck der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen besteht im Betrieb und der Führung von Unternehmen im Hotellerie- und Gastronomiebereich, der Führung der Betriebe (inkl. Liegenschaften) nach gesunden wirtschaftlichen Grundsätzen und der Bekämpfung des Alkoholismus. Es werden Betriebe ohne und solche mit Alkohol geführt. Vom Nettoumsatz der eigenen Betriebe unterstützt die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen Einrichtungen zur Bekämpfung des Alkoholismus sowie private soziale Institutionen. Ferner die Führung von Unternehmen in der Kinderbetreuung und -verpflegung.

### 1.3. Firma, Sitz und Adresse

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

## 2. Bewertungs-, Rechnungslegungs- und Konsolidierungsgrundsätze, Stegigkeit

### 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).

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

### 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 werden zu den durch die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) publizierten Monatsmittelkursen umgerechnet. Daraus resultierende Umrechnungsdifferenzen werden der Erfolgsrechnung belastet.

Für die Währungsumrechnung wurden folgende Kurse angewendet:

	31.12.2023	31.12.2022
EUR	0.9706	0.9958
GBP	1.1135	1.1457
USD	0.9049	0.9853

## 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 abgeschrieben. Es werden unverändert die steuerlich zulässigen Höchstabschreibungssätze angewendet:

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

## 2.10. Finanzanlagen

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

## 2.11. Immaterielle Anlagen

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

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

## 2.12. Anlagen im Bau

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

## 2.13. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen setzen sich aus stichtagsbedingten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie aus Verbindlichkeiten gegenüber Beteiligten zusammen.

## 2.14. Rückstellungen

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



## 2.15. Erfolgsrechnung

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

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

## 2.16. Änderungen von Grundsätzen bei Bewertung, Buchführung und Rechnungslegung

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

## 3. Erläuterungen zu Positionen der Bilanz

### 3.1. Übrige kurzfristige Forderungen

	31.12.2023		31.12.2022	
	TCHF	%	TCHF	%
WIR-Guthaben	1'306	40.7	1'363	19.3
Guthaben ggü. Steuerbehörden	77	2.4	34	0.5
Übrige kurzfristige Forderungen	1'567	48.8	919	13.0
Guthaben ggü. Sozialversicherungseinrichtungen	261	8.1	4'758	67.3
<b>Total Übrige kurzfristige Forderungen</b>	<b>3'212</b>	<b>100.0</b>	<b>7'074</b>	<b>100.0</b>

### 3.2. Finanzanlagen

	31.12.2023		31.12.2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Wertschriften*	4'737	70.1	4'265	67.4
Darlehen an Dritte	1'430	21.2	1'471	23.3
Kautionen und Depots	587	8.7	588	9.3
<b>Total Finanzanlagen</b>	<b>6'754</b>	<b>100.0</b>	<b>6'325</b>	<b>100.0</b>

\* Die Wertschriften enthalten 2'100 Anteilscheine der Genossenschaft Gewerbehau Altstetten (GGA WEST) in Zürich-Altstetten zum Buchwert von CHF 3.5 Mio. Damit ist die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen mit 61.3% am Genossenschaftskapital beteiligt. Infolge des Kopfstimmprinzips verfügt die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen jedoch lediglich über 9.0% der Stimmrechte. Sodann verfügt die Genossenschaft ZFV-Unternehmungen über 245 vinkulierte Namenaktien der Aare Parking AG in Aarau zum Buchwert (Nennwert) von CHF 245'000. Die Anteile gewähren der Genossenschaft ZFV-Unternehmungen 11.1% am Stimmrecht.

### 3.3. Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

	31.12.2023		31.12.2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Gegenüber Dritten	8'502	28.9	7'649	28.9
ggü. Staatlichen Stellen	3'783	12.9	3'794	14.3
ggü. Sozialversicherungseinrichtungen	312	1.1	326	1.2
Härtefallgelder	11'883	40.4	11'535	43.6
ggü. Auftraggebenden	2'886	9.8	1'059	4.0
Gutscheine und Badges	2'021	6.9	2'106	8.0
<b>Total Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>29'387</b>	<b>100.0</b>	<b>26'469</b>	<b>100.0</b>

## 3.4. Anlagespiegel

	Liegenschaften	Installationen / Umbauten	Einbauten in Fremdliegenschaften	Mobiliar, Einrichtungen, EDV, Maschinen und Fahrzeuge	Fahrzeuge in Leasing	immaterielle Werte**	Anlagen im Bau	Total
<b>Nettobuchwert per 1. Januar 2023</b>	<b>130'151</b>	<b>26'466</b>	<b>4'727</b>	<b>14'715</b>	<b>1'336</b>	<b>37'576</b>	<b>1'098</b>	<b>216'068</b>
<b>Anschaffungs- / Herstellkosten oder aktuelle Bruttowerte</b>								
Stand per 1. Januar 2023	216'628	87'871	25'047	71'855	2'026	66'773	1'098	471'298
Zugänge	161	1'106	487	3'136	100	157	9'469	14'617
Abgänge*	-4'259	-	-583	-2'896	-	-33	-35	-7'806
Reklassifikationen	2'260	233	508	291	-	191	-3'483	-
<b>Stand per 31. Dezember 2023</b>	<b>214'790</b>	<b>89'210</b>	<b>25'458</b>	<b>72'386</b>	<b>2'126</b>	<b>67'089</b>	<b>7'050</b>	<b>478'108</b>
<b>Kumulierte Wertberichtigungen</b>								
Stand per 1. Januar 2023	-86'477	-61'405	-20'320	-57'140	-690	-29'198	-	-255'229
Planmässige Abschreibungen	-4'799	-5'461	-1'022	-4'116	-230	-4'697	-	-20'326
Abgänge	-	-	375	2'609	-	32	-	3'016
Reklassifikationen	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Stand per 31. Dezember 2023</b>	<b>-91'276</b>	<b>-66'866</b>	<b>-20'967</b>	<b>-58'648</b>	<b>-920</b>	<b>-33'863</b>	<b>-</b>	<b>-272'540</b>
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember 2023</b>	<b>123'514</b>	<b>22'344</b>	<b>4'492</b>	<b>13'738</b>	<b>1'206</b>	<b>33'225</b>	<b>7'050</b>	<b>205'569</b>
*In den Abgängen der Liegenschaften enthalten ist eine Umgliederung aus den Rückstellungen über CHF 4.1 Mio. (siehe Anhangsangabe 3.6.).								
<b>Nettobuchwert per 1. Januar 2022</b>	<b>100'196</b>	<b>28'631</b>	<b>5'097</b>	<b>13'835</b>	<b>1'296</b>	<b>42'002</b>	<b>29'021</b>	<b>220'077</b>
<b>Anschaffungs- / Herstellkosten oder aktuelle Bruttowerte</b>								
Stand per 1. Januar 2022	180'318	84'716	24'405	68'776	1'773	66'536	29'021	455'545
Zugang	140	1'117	368	2'093	253	138	15'883	19'990
Abgang / Verkauf	-	-102	-30	-1'973	-	-23	-2'110	-4'238
Reklassifikationen	36'170	2'139	304	2'959	-	123	-41'695	-
<b>Stand per 31. Dezember 2022</b>	<b>216'628</b>	<b>87'871</b>	<b>25'047</b>	<b>71'855</b>	<b>2'026</b>	<b>66'773</b>	<b>1'098</b>	<b>471'298</b>
<b>Kumulierte Wertberichtigungen</b>								
Stand per 1. Januar 2022	-80'123	-56'086	-19'308	-54'941	-477	-24'534	-	-235'468
Planmässige Abschreibungen	-6'339	-5'460	-1'031	-3'881	-214	-4'678	-	-21'604
Zugang Konsolidierungskreis	15	40	-	-42	-	-	-	13
Abgang / Verkauf	-	101	19	1'695	-	14	-	1'830
Reklassifikationen	-29	-	-	29	-	-	-	-
<b>Stand per 31. Dezember 2022</b>	<b>-86'477</b>	<b>-61'405</b>	<b>-20'320</b>	<b>-57'140</b>	<b>-690</b>	<b>-29'198</b>	<b>-</b>	<b>-255'229</b>
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember 2022</b>	<b>130'151</b>	<b>26'466</b>	<b>4'727</b>	<b>14'715</b>	<b>1'336</b>	<b>37'576</b>	<b>1'098</b>	<b>216'068</b>

\*\* Die immateriellen Anlagen beinhalten im Nettobuchwert per 31.12.2023 CHF 32.1 Mio. Goodwill (Vorjahr CHF 36.4 Mio.), davon wurde im Berichtsjahr CHF 4.3 Mio. ordentlich abgeschrieben (Vorjahr CHF 4.1 Mio.).

## 3.5. Kreditspiegel

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

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

Vertraglich vereinbarte Kreditlinie über CHF 160 Mio. vorhanden, davon aktuell CHF 84.6 Mio. benutzt.

in TCHF	01.01.2022	Aufnahme	Tilgung	Umglie- dung	Zugang Konsolidie- rungskreis	31.12.2022
Hypothesen	-400	-	200	-86'013	-	-86'213
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-2'682	-15'008	2'539	-650	-	-15'800
COVID-19-Kredit	-4'958	-	4'958	-4'958	-	-4'958
<b>Total kurzfristige Kreditverbindlichkeiten</b>	<b>-8'040</b>	<b>-15'008</b>	<b>7'698</b>	<b>-91'621</b>	<b>-</b>	<b>-106'971</b>

in TCHF	01.01.2022	Aufnahme	Tilgung	Umglie- dung	Zugang Konsolidie- rungskreis	31.12.2022
Hypothesen	-100'561	-	1'036	86'663	-	-12'862
Darlehen und übrige Finanzverbindlichkeiten	-345	-3	226	-	-	-121
COVID-19-Kredit	-10'167	-	-	4'958	-	-5'208
<b>Total langfristige Kreditverbindlichkeiten</b>	<b>-111'072</b>	<b>-3</b>	<b>1'262</b>	<b>91'621</b>	<b>-</b>	<b>-18'191</b>
<b>Total Kreditverbindlichkeiten</b>	<b>-119'112</b>	<b>-15'011</b>	<b>8'960</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-125'162</b>



## 3.6. Rückstellungsspiegel

in TCHF	01.01.2023	Bildung zu Lasten ER	Verwendung	Auflösung zu Gunsten ER	latente Steuer	31.12.23
Kurzfristige Rückstellungen	5'613	1'004	-1'906	-270	21	4'463
Langfristige Rückstellungen	34'511	-	-4'149	-	-	30'362
<b>Total Rückstellungen</b>	<b>40'124</b>	<b>1'004</b>	<b>-6'055</b>	<b>-270</b>	<b>21</b>	<b>34'825</b>

Die kurzfristigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen Steuerrückstellungen sowie Rückstellungen betreffend Ferien-, Frei-, Feiertage sowie Überstunden und Überzeit. Die Zunahme im Vergleich zum Vorjahr ist v. a. der Post-Corona bedingten Zunahme des Personalbestandes geschuldet. Die langfristigen Rückstellungen enthalten im Wesentlichen die Rückstellungen für Grossreparaturen (Einlagen in den Erneuerungsfonds). Im Berichtsjahr wurden CHF 4.1 Mio. steuerlich anerkannte Rückstellungen für Grossreparaturen (Anhangsangabe 9.) aufgelöst. Die Verbuchung erfolgte nicht über die Erfolgsrechnung, sondern direkt über das Anlagevermögen (Anhangsangabe 3.4.) und ist daher gewinnneutral.

in TCHF	01.01.2022	Bildung zu Lasten ER	Verwendung	Auflösung zu Gunsten ER	latente Steuer	31.12.2022
Kurzfristige Rückstellungen	3'993	1'827	-129	-502	423	5'613
Langfristige Rückstellungen	35'237	-	-	-726	-	34'511
<b>Total Rückstellungen</b>	<b>39'230</b>	<b>1'827</b>	<b>-129</b>	<b>-1'228</b>	<b>423</b>	<b>40'124</b>

## 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 Lieferant:innen zusammen.

### 4.2. Personalaufwand

	2023		2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Bruttolöhne	119'890	83.1	110'392	84.1
Sozialleistungen	17'739	12.3	14'798	11.3
Übriger Personalaufwand	6'589	4.6	6'031	4.6
<b>Total Personalaufwand</b>	<b>144'218</b>	<b>100.0</b>	<b>131'221</b>	<b>100.0</b>
Erhaltene Kurzarbeitsentschädigungen	-		4'025	
Sozialleistungen in % von Bruttolöhnen	14.8%		13.4%	

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 156'600 (Vorjahr: CHF 128'200).

### 4.4. Unterhalt und Ersatz

	2023		2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Unterhalt von immobilien Sachanlagen	2'522	35.8	3'266	43.1
Unterhalt, Reparaturen und Ersatz von mobilen Sachanlagen	4'515	64.2	4'310	56.9
<b>Total Unterhalt und Ersatz</b>	<b>7'038</b>	<b>100.0</b>	<b>7'576</b>	<b>100.0</b>

### 4.5. Abschreibungen

	2023		2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Abschreibungen auf immobile Sachanlagen	11'282	55.5	12'743	59.0
Abschreibungen auf mobile Sachanlagen	4'347	21.4	4'184	19.4
Abschreibungen auf immaterielle Werte	4'697	23.1	4'678	21.7
<b>Total Abschreibungen</b>	<b>20'326</b>	<b>100.0</b>	<b>21'606</b>	<b>100.0</b>

## 4.6. Finanzertrag

	2023		2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Zinsertrag	133	100.0	128	1.7
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>133</b>	<b>100.0</b>	<b>128</b>	<b>100.0</b>

## 4.7. Finanzaufwand

	2023		2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Hypothekarzinsen	1'822	82.5	156	13.7
Veränderung Rückstellung für negative Wiederbeschaffungswerte	–	–	245	21.5
Kontokorrentzinsen/-spesen sowie Zinsen für kurzfristige Vorschüsse	276	12.5	583	51.2
Kursdifferenzen Fremdwährungen	-12	-0.5	2	0.2
Veränderung Wertberichtigung WIR-Bestände	55	2.5	-18	-1.6
Übriger Finanzaufwand	69	3.1	171	15.0
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>2'209</b>	<b>100.0</b>	<b>1'140</b>	<b>100.0</b>

## 4.8. Ausserordentlicher Ertrag

	2023		2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Gewinn aus Veräusserung Sachanlagen	3	1.3	445	11.2
Härtefallentschädigungen	–	–	2'492	62.8
Übriger ausserordentlicher Ertrag	199	98.7	1'029	25.9
<b>Total Ausserordentlicher Ertrag</b>	<b>202</b>	<b>100.0</b>	<b>3'966</b>	<b>100.0</b>

## 4.9. Ausserordentlicher Aufwand

	2023		2022	
	TCHF	%	TCHF	%
Verlust aus Veräusserung Sachanlagen	467	80.0	1'855	99.9
Übriger ausserordentlicher Aufwand	117	20.0	2	0.1
<b>Total Ausserordentlicher Aufwand</b>	<b>584</b>	<b>100.0</b>	<b>1'858</b>	<b>100.0</b>



## 5. Personelles\*

### 5.1. Bestand Mitarbeitende

	2023	2022
Mitarbeitende per 31. Dezember	2'903	2'779
davon Frauen	1'805	1'744
davon Männer	1'098	1'035

### 5.2. Durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende

	2023	2022
Beschäftigte Mitarbeitende im Jahresdurchschnitt	2'841	2'593
Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt	1'409	1'379

### 5.3. Verbindlichkeiten ggü. Vorsorgeeinrichtungen

	31.12.2023	31.12.2022
	TCHF	TCHF
Verbindlichkeit ggü. Pensionskasse	17	12

\* in der Jahresrechnung 2022 wurde aufgrund eines systematischen Fehlers die Zahlen bezüglich Bestand Mitarbeitende und durchschnittliche Anzahl Mitarbeitende falsch ausgewiesen und hier entsprechend korrigiert.

## 6. Bestellte Sicherheiten für Verbindlichkeiten Dritter

	31.12.2023	31.12.2022
	TCHF	TCHF
Gesamtwert der verpfändeten Grundstücke/Liegenschaften	88'595	101'907

## 7. Eventualverbindlichkeiten

	31.12.2023	31.12.2022
	TCHF	TCHF
Rechtliche Verpflichtungen per Bilanzstichtag	2'173	2'180

## 8. Leasingverbindlichkeiten

	31.12.2023	31.12.2022
	TCHF	TCHF
Verbindlichkeiten aus Leasing und langfristigen Mietverträgen bis 1 Jahr	478	707
Verbindlichkeiten aus Leasing und langfristigen Mietverträgen über 1 Jahr	4'902	5'261
<b>Total</b>	<b>5'381</b>	<b>5'968</b>

## 9. Stille Reserven

	31.12.2023	31.12.2022
	TCHF	TCHF
Gesamtbetrag der aufgelösten Wiederbeschaffungsreserven sowie der darüber hinausgehenden stillen Reserven, soweit dieser den Gesamtbetrag der neugebildeten derartigen Reserven übersteigt, wenn dadurch das erwirtschaftete Ergebnis wesentlich günstiger dargestellt wird. Im Berichtsjahr wurden CHF 4.1 Mio. steuerlich anerkannte Rückstellungen für Grossreparaturen aufgelöst (Anhangsangabe 3.6.). Die Verbuchung erfolgte nicht über die Erfolgsrechnung, sondern direkt über das Anlagevermögen (Anhangsangabe 3.4.) und ist daher gewinnneutral.	4'103	-

## 10. Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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



Ernst & Young AG  
Maagplatz 1  
Postfach  
CH-8010 Zürich

Telefon: +41 58 286 31 11  
Fax: +41 58 286 30 04  
www.ey.com/ch

An die Generalversammlung der  
**Genossenschaft ZFV-Unternehmungen, Zürich**

Zürich, 2. April 2024

## 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 2023, der konsolidierten Erfolgsrechnung, der konsolidierten Mittelflussrechnung, dem Eigenkapitalspiegel für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die konsolidierte Jahresrechnung (Seiten 39 bis 51) dem schweizerischen Gesetz sowie den im Anhang wiedergegebenen Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätzen.



#### Grundlage für das Prüfungsurteil

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

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



#### Sonstige Informationen

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

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



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

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



#### **Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die konsolidierte Jahresrechnung**

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

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



#### **Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der konsolidierten Jahresrechnung**

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

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





### Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen



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

Wir empfehlen, die vorliegende konsolidierte Jahresrechnung zu genehmigen.

Ernst & Young AG



Michael Bugs  
(Qualified Signature)

Zugelassener Revisionsexperte  
(Leitender Revisor)



Gianantonio  
Zanetti (Qualified  
Signature)

Zugelassener Revisionsexperte

## Impressum

**Konzept, Projektleitung, Redaktion und Umsetzung**  
Kommunikationsabteilung der Genossenschaft  
ZFV-Unternehmungen (zfv.ch)  
in Zusammenarbeit mit Taktkomm AG, Zürich  
(taktkomm.ch)

**Layout**  
Feldner Druck AG  
(feldnerdruck.ch)

**Fotograf:innen**  
David & Mike Niederhauser, Merlin  
Photography (merlinphotography.ch)

Manuel Bürkli Studio für  
Kommunikationsdesign

Martina Meier Fotografie  
(martinameier.ch)

# Wir arbeiten bereits an den Begegnungsorten von morgen. Jetzt entdecken.



Hier  
die Story  
lesen

**Genossenschaft ZFV-Unternehmungen**

Flüelastrasse 51, Postfach

8047 Zürich

T +41 44 388 35 35

info@zfv.ch, zfv.ch