

# Nachhaltigkeitsbericht 2020 bis 2022

menuandmore  
*Weil Kinder das Grösste sind!*



## Unser Partner: «Essen für Alle»

Amine Diare Conde lebte während Jahren als Sans-Papier in der Schweiz. In der Corona-Pandemie rief er die Aktion «Essen für Alle» ins Leben. menuandmore unterstützte die Initiative – mit wöchentlich 1'000 frischen Mahlzeiten.

Amine Diare Conde flüchtete 2015 als 16-Jähriger alleine aus seinem Heimatland Guinea in die Schweiz. Hier wurde sein Asylantrag in erster Instanz umgehend abgelehnt. Eine Rückkehr in sein politisch und wirtschaftlich instabiles Land kam für ihn aber nicht in Frage. So lebte er während mehrerer Jahre als Sans-Papier in der Schweiz und somit am Rande des Existenzminimums. Er gehörte damit zu einer vulnerablen Bevölkerungsgruppe, welche 2020 von der Corona-Pandemie schwer getroffen wurde – unter anderem durch die pandemiebedingte Schliessung von Einrichtungen, welche sich in normalen Zeiten um bedürftige Menschen kümmern.

Initiative aufmerksam wurde menuandmore, als im Zusammenhang mit den Schulschliessungen für bereits zubereitete Mahlzeiten schnellstmöglich Abnehmerinnen und Abnehmer gesucht wurden, um Food Waste zu vermeiden.

Heute ist «Essen für Alle» ein eigenständiger Verein, der dank freiwilligen Helferinnen und Spendern wöchentlich über 5'000 bedürftige Menschen mit gekauften und gespendeten Grundnahrungsmitteln und Hygieneartikeln unterstützen kann. menuandmore unterstützt die Aktion «Essen für Alle» mittlerweile bei der Erstellung von Konzepten für die Lebensmittelsicherheit.

Der Gründer des Vereins – Amine Diare Conde – hat mittlerweile eine provisorische B-Bewilligung erhalten und absolviert eine Ausbildung zum Hochbauzeichner.

Amine Diare Conde erkannte in der Krise eine wertvolle Chance: die überschüssigen Lebensmittel vieler Essenseinrichtungen. Er gründete die Aktion «Essen für Alle», welche von menuandmore innert kürzester Zeit wöchentlich mit 1'000 Menüs zu einem symbolischen Preis unterstützt wurde. Auf die



essenfueralle.org



## Inhaltsverzeichnis

Highlights 2020 bis 2022	4
Vorwort	6
Über menuandmore	10
Nachhaltigkeit bei menuandmore	18
Wesentliche Themen	26
Nachhaltigkeit in der Beschaffung	28
Umweltauswirkungen der Ernährung	38
Gesundheit und Ernährung	46
Verpackung und Abfall	52
Klimaschutz und Energie	60
Kundenzufriedenheit	68
Arbeitgeberattraktivität	74
Wirtschaftliche Leistung	86
IT-Sicherheit	94
Governance und Ethik	98
GRI-Index	106

## Highlights 2020 bis 2022

**1'000**

Mahlzeiten pro Woche für das Hilfsprojekt «Essen für Alle» während des Lock-downs 2020 zubereitet

**33%**

aller Mitarbeitenden nahmen am Betriebsnothelferkurs teil

**380**

Kunden an drei Webinaren zu Nachhaltigkeitsthemen sensibilisiert

**1'600**

Kinder und Jugendliche an Erlebnismittagen 2022 auf dem Bio-Bauernhof

**100**

Rezepturen angepasst

**327**

Stunden in Cyber-Awareness-Schulungen investiert

**kein**

statistisch signifikanter Unterschied zwischen Geschlechtern bei Lohngleichheitsanalyse

**4**

Gemeinwohlbilanzen durch Studierende erstellt

**5.3**

Schulnote für Kundenzufriedenheit

**132'146**

Schweizer Franken Beiträge an Weiterbildungen bezahlt

**77%**

Eigenkapitalquote

**4.**

Nachhaltigkeitsbericht 2017 bis 2019 erneut unter den vier besten der Schweiz

**1.**

Elektro-Nutzfahrzeug in Betrieb genommen



Erstzertifizierung nach IP-SUISSE Anforderungen

**46%**

Anteil vegetarische Mahlzeiten bei Bestellungen

**77%**

Mitarbeitendenzufriedenheit gemäss Mitarbeitendenumfrage

**37%**

Lebensmittel mit Nachhaltigkeitslabel beschafft

**100%**

der Zutaten sind glutamatfrei

## «Es ist der Austausch, der uns weiterbringt»

Ein afrikanisches Sprichwort besagt: Um ein Kind zu erziehen, braucht es ein ganzes Dorf. Und bei menuandmore wissen wir: Es sind auch unsere Partnerschaften, die uns helfen, die verantwortungsvollste Verpflegungsanbieterin der Schweiz zu werden. Unser Netzwerk ist eine grosse Bereicherung – und es macht den entscheidenden Unterschied, wenn wir zusammen einen Beitrag an eine zukunftsfähige Welt leisten möchten.

Immer mehr Kinder in der Schweiz werden familienergänzend betreut. Rund ein Drittel aller Kinder und Jugendlichen verbringen einen beachtlichen Teil ihres jungen Lebens an Mittagstischen und in Kinderkrippen. Die Nachfrage – und damit auch das Bedürfnis nach gesunder Verpflegung – wird noch weiter zunehmen. Parallel dazu steigen die Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften. Gerade ökologische Themen sind in den vergangenen Jahren noch einmal stärker in das Bewusstsein unserer Gesellschaft gerückt.

Beides zusammen führt für uns als Verpflegungsanbieterin mit Leistungsausweis beim Thema Nachhaltigkeit dazu, dass wir für die kommenden Jahre mit noch mehr wirtschaftlichem Spielraum rechnen. Diesen wollen wir nutzen, um noch mehr Verantwortung für die Kinder von heute und die Welt von morgen zu übernehmen. Dabei immer an unserer Seite: unzählige Menschen und Organisationen mit Ideen, Fachwissen und gleichem Wertesystem.

Die Corona-Pandemie hat uns noch einmal deutlich gezeigt, wie wichtig es ist, zusammenzustehen und sich solidarisch für eine zukunftsfähige Welt zu engagieren. Es ist der ehrliche Austausch, der uns alle weiterbringt. Und es sind die gemeinsamen Initiativen, die uns beflügeln und Dinge möglich machen, von denen wir alleine nur träumen können.

Ein Beispiel dafür ist die Aktion «Essen für Alle» des bis vor kurzem als Sans Papier in der Schweiz lebenden Amine Diare Conde. Während zwei Monaten kochten wir während des Lockdowns ab März 2020 wöchentlich 1'000 Spezialmenüs zu einem symbolischen Preis, um mitzuhelfen, Obdachlosen,

Sans Papiers und Menschen in Notunterkünften mit einer warmen Mahlzeit etwas Gutes zu tun.

Auch sonst haben wir bestehende Partnerschaften gepflegt und Neues initiiert – mit der ZHAW, der Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz, Caritas oder im Bereich der Digitalisierung mit der Firma ProCloud. Besonders freuten wir uns auch über unsere neue Zusammenarbeit mit Franziska Stöckli. Die Spezialistin für nachhaltige Kinderverpflegung hat mit dem partizipativen Kochbuchprojekt «Greentopf» für Aufsehen gesorgt – und unterstützt uns bei der Kreation von vegetarischen Menüs.

Zusammengefasst können wir sagen: Wir haben in den letzten drei Jahren viel erlebt. Über die vielen kleinen und grossen Fort- und Rückschritte möchten wir im Nachhaltigkeitsbericht 2020 bis 2022 erzählen – transparent, wissenschaftsbasiert und zugegeben auch ein bisschen stolz. Denn in unserem fünften Nachhaltigkeitsbericht stecken viele Stunden Arbeit und ein mehrmonatiger Strategieprozess. Er ist Ausdruck unseres Verständnisses einer werteorientierten Unternehmensführung, Spiegel unseres Entwicklungsprozesses und Momentaufnahme unseres Beitrags für einen zukunftsfähigen Planeten. In eben diese Welt möchten wir in den kommenden 111 Seiten zusammen eintauchen.

Den Einstieg machen unser Verwaltungsratspräsident Dr. Niklaus Lüchinger und unser Geschäftsführer Markus Daniel. Im Interview erzählen sie über den Klimawandel, den Zusammenhalt während der Pandemie, Umzugspläne und die nachhaltige Entwicklung von menuandmore.

**Klimawandel, Corona-Pandemie und Ukraine-krieg: Die Jahre 2020 bis 2022 waren von vielen einschneidenden und globalen Ereignissen und Entwicklungen geprägt. Was beeinflusste menuandmore als nachhaltige Verpflegungsanbieterin am meisten?**

Niklaus Lüchinger (NL): Es gab in den letzten Jahren verschiedene Entwicklungen, welche die Bedeutung der Nachhaltigkeit in unserer Branche verstärkt haben – unter anderem die zunehmende Sensibilisierung im Zusammenhang mit dem Klimawandel, mitunter durch die für alle fassbaren, extremeren Wetterereignisse. Das spürten wir unmittelbar, zum Beispiel bei den Ausschreibungen unserer Kundinnen und Kunden. Da zeigte sich, dass das Kriterium Nachhaltigkeit deutlich an Bedeutung gewonnen hat, was uns persönlich sehr freute. Es bestätigte sich, dass sich unser früher, konsequenter und glaubwürdiger Fokus auf Nachhaltigkeit gelohnt hat – und damit auch viele, teils mutige Entscheide, die wir in den letzten Jahren in diesem Zusammenhang gefällt haben.

**2020 wurden wir von einer weltweiten Pandemie heimgesucht, die unser aller Leben von heute auf morgen auf den Kopf stellte...**

Markus Daniel (MD): Das ist wahr. Und ich darf sagen, dass ich neben traurigen auch viele schöne Erinnerungen habe, die mich nach wie vor berühren. Ich denke dabei an den Zusammenhalt. Der Solidaritätsgedanke lag bei uns ab Minute eins in der Luft, selbst wenn oder gerade deshalb, weil uns im Zusammenhang mit den Schulschliessungen im März 2020 85 % unseres Umsatzes auf einen Schlag wegfielen.

Weil unser Krisenmanagement über ein Pandemie-szenario verfügte, waren wir sehr schnell handlungsfähig und konnten die anspruchsvolle Zeit gut meistern. Dass wir unsere Produktionsküche zur Aufrechterhaltung der Notbetreuung nie komplett heruntergefahren haben, war wirtschaftlich gesehen ein Nachteil. Aber psychologisch und menschlich gab uns diese Solidarität und auch die damit verbundene Arbeit für unsere Mitarbeitenden sehr viel. Noch heute pflegen wir eine enge Beziehung zur Organisation «Essen für Alle» von Amine Diare Conde, die wir mit Mahlzeiten unterstützten.

**Was war denn die grösste Herausforderung rund um die Pandemie?**

MD: Die grösseren Probleme kamen vor allem, als das «normale Leben» wieder zurückkehrte. Einige Lieferantinnen und Lieferanten hatte die Pandemie ins Mark getroffen und sie waren nicht in der Lage, quasi von null auf hundert den Normalbetrieb wiederherzustellen, als die Schulen wieder geöffnet wurden. Dieses Problem klingt teilweise bis heute nach. Und der Arbeitskräftemangel in der Gastronomie – insbesondere bei den Köchinnen und Köchen – ist immens. Auch bei uns band die Pandemie viele Ressourcen. Das ist einer der Gründe, weshalb wir nicht alles erreichen konnten, was wir uns vorgenommen hatten.

**Mitten in der Pandemie hat menuandmore mit Hochdruck nach einem neuen Standort gesucht und einen gefunden. Was sind die Beweg- und Hintergründe für den Umzug?**

MD: Schon vor einigen Jahren wurde klar, dass der aktuelle Standort am Escher-Wyss-Platz zeitnah

zu klein sein wird. Die Gründe: Die Nachfrage nach familienergänzenden Strukturen – inklusive Verpflegung – wird immer grösser. Zudem sagte das Zürcher Stimmvolk im September 2022 Ja zum Projekt Tagesschulen. Wir gehen deshalb in den nächsten 10 Jahren von einer durchschnittlichen Umsatzzunahme von 5 bis 8 % pro Jahr aus.

Mit dem ECOPARK TIVOLI in Spreitenbach haben wir einen perfekten Standort gefunden. Er ist momentan die beste Adresse für verantwortungsbewusste Unternehmen im Raum Zürich. Konkret heisst das für uns: Wir können uns in ökologischer Hinsicht noch einmal in vielen Bereichen verbessern, bei denen wir am jetzigen Standort an unsere Grenzen gestossen sind. Trotz Freude geben wir zu: Als traditionsreiches Stadtzürcher Unternehmen mussten wir uns schon an den Gedanken gewöhnen, bald nur noch vor den Toren der Stadt und faktisch in einem anderen Kanton angesiedelt zu sein.

**Trotz den vielen Herausforderungen hat menuandmore in den letzten Monaten die strategischen Grundlagen plangemäss überarbeitet. Welchen zentralen Herausforderungen begegneten Sie in diesem Prozess?**

NL: Es gibt einige Themen, die wir seit geraumer Zeit auf dem Radar haben und bei denen wir ziemlich genau wissen, wo unser Impact ist und wie wir damit umgehen wollen – zum Beispiel beim Klimaschutz. Nicht so eindeutig ist es beim wichtigen Thema Biodiversität. Da können wir die Wirksamkeit unseres Engagements nicht direkt messen und haben uns deshalb entschieden, unseren Fokus für den Beitrag zur Biodiversität auf die Nachhaltigkeit in der Beschaffung zu legen.

MD: Wir sind – wie alle Unternehmen – immer mit der Herausforderung der Wesentlichkeit konfrontiert. Gerade die Nahrungsmittelindustrie hat über ihre Rohstoffe bedeutende Auswirkungen in vielen Bereichen. Da fällt es uns manchmal schwer, irgendwo eine Grenze zu ziehen und uns auf das Wesentliche zu konzentrieren. Wir möchten am liebsten alles machen. Aber dann laufen wir Gefahr, nichts mehr richtig zu tun.

**Und gibt es einen «Goldweg», um möglichst viele Probleme lösen zu können?**

NL: Ein Allheilmittel gibt es leider nicht. Ein guter Ansatz ist für uns aber die Planetary Health Diet, welche insbesondere eine Verschiebung von tierischen auf pflanzliche Proteine fordert. Das gilt für uns umso mehr, da wir mit unseren Mahlzeiten im besten Falle die Ernährungsgewohnheiten zukünftiger Generationen positiv beeinflussen können.

MD: Wichtig ist uns auch ein wissenschaftsbasierter Ansatz zur Reduktion der Treibhausgas-Emissionen. Die sogenannte Science Based Targets Initiative ist ein gutes Beispiel dafür.

**Wenn menuandmore einen Wunsch frei hätte, für welches von Kunden am meisten angesprochene Problem müsste eine Lösung herbeigezaubert werden?**

MD: Für die Verpackungsproblematik. Wenn wir da eine Lösung finden würden, die den Kreislauf wieder schliesst, wären wir einen bedeutenden Schritt weiter. Da wir aber nicht zaubern können, halten wir uns an das, was wir schon lange tun: Wir streben nach Verbesserungen, auch wenn die Verpackungsindustrie teilweise noch nicht so weit ist. Und wir stören uns nicht nur an Dingen, bei denen wir noch nicht perfekt sind, sondern freuen uns auch über kleine Schritte. Wo wir gut sind – und wo wir hinter unseren Erwartungen zurückgeblieben sind – berichten wir im vorliegenden Nachhaltigkeitsbericht.



**Niklaus Lüchinger**

Niklaus Lüchinger (64), hat zuerst ein Philosophiestudium abgeschlossen und nachher noch Rechtswissenschaften studiert. Er ist Partner des Zürcher Anwaltsbüros Steinbrüchel Hüsey und seit 2018 nebenamtlicher Verwaltungsratspräsident der Menu and More AG. Er hat auch Einsitz im Verwaltungsrat der Muttergesellschaft Eldora Holding SA. Zudem ist er an der Universität St. Gallen HSG Lehrbeauftragter für Privatrecht mit Schwerpunkt Erbrecht. Privat amtiert er ehrenamtlich als Präsident einer Stiftung im Bereich Landschaftsschutz, die unter anderem Projekte zur Förderung der Biodiversität unterstützt.

**Markus Daniel**

Markus Daniel (55) ist seit 2008 Geschäftsführer der Menu and More AG. Der gelernte Koch war vor seiner Anstellung bei menuandmore knapp zwei Jahrzehnte in der Gastronomie, schwergewichtig in der Gemeinschaftsgastronomie tätig. Er ist zudem eidg. dipl. Hotelier/Restaurateur HF und verfügt über einen Executive MBA der Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ. Sein Engagement für die Nachhaltigkeit, das sich über die letzten 15 Jahre schrittweise mit dem Nachhaltigkeitsengagement von menuandmore entwickelt hat, lebt er auch privat, insbesondere als überzeugter Nutzer der öffentlichen Verkehrsmittel und bewusster Konsument.

# Ein gesundes und nachhaltiges Essensangebot für alle ist möglich.

Von einer wertebasierten Unternehmensstrategie über die Zubereitung in unserer Produktionsküche beim Escher-Wyss-Platz bis zur Auslieferung der Menüs in Fahrzeugen mit Solarpanels auf dem Dach: menuandmore ist die bedeutendste und nachhaltigste Anbieterin von Kinder- und Jugendverpflegung in der Schweiz. Wir beliefern rund 580 Mittagstische von öffentlichen und privaten Schulen sowie von Kinderkrippen in der ganzen Deutschschweiz.

Unser Engagement als verantwortungsvolle Verpflegungspartnerin wird Tag für Tag getragen von 68 Mitarbeitenden aus rund 25 Nationen und ist die konsequente Fortschreibung unserer eigenen Geschichte, die schon lange vor der Firmengründung der Menu and More AG im Jahr 2004 begann.

### Unsere Geschichte: Wurzeln, die verpflichten

Die Wurzeln von menuandmore liegen in der «Volksküche» Zürich (später «Stadtküche»). Diese wurde 1879 gegründet, um Bedürftige mit gesundem Essen zu versorgen. 1939 wurde erstmals am heutigen Standort beim Escher-Wyss-Platz im Nordwesten

der Stadt Zürich gekocht und die soziale Institution entwickelte sich bis Ende der 1990er-Jahre zu einem Verpflegungsbetrieb mit einem Umsatz von rund 10 Millionen Schweizer Franken.

Im Jahr 2004 wurde in einem Joint Venture zwischen der Stadt Zürich und der DSR Participations SA (heute Eldora-Holding) die Menu and More AG gegründet. Bis Ende 2010 vermarktete diese die Produkte der Stadtküche Zürich. Nach einem Ja des Zürcher Stimmvolkes am 13. Juni 2010 wurde die Stadtküche Ende 2010 in die Menu and More AG integriert und als Dienstabteilung des Gesundheits- und Umweltschutzdepartements der Stadt Zürich aufgelöst.



Heute hält die Eldora-Gruppe, eine grosse Schweizer Anbieterin der Gemeinschaftsgastronomie mit Sitz in Rolle im Kanton Waadt, 80% der Aktien von menuandmore. Die Stadt Zürich ist nach wie vor mit 20% beteiligt.

### Unsere Vision und unsere Mission: Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft

An unserem Standort in der Stadt Zürich bereiten wir frische Mahlzeiten und kindergerechte Spezialprodukte wie zum Beispiel diverse Breisorten oder Einzelportionen für Allergikerinnen und Allergiker für Mittagstische von Schulen und Kinderkrippen zu. Die Verpflegung von Kindern und Jugendlichen ist unser Kerngeschäft und macht 100% unseres Umsatzes aus.

Unser Essen soll nicht nur schmecken und satt machen, wir haben auch den Anspruch, mit unserem Angebot den Grundstein für eine gesunde und nachhaltige Ernährung zu legen und damit unserer Verantwortung gerecht zu werden.

Bereits vor über zwölf Jahren haben wir uns explizit zu einer nachhaltigen Unternehmensführung verpflichtet. Wir legen Wert darauf, dass die von uns verwendeten Lebensmittel möglichst umweltfreund-

lich produziert werden. Gleichzeitig investieren wir viel Energie in eine kreative Menügestaltung, die mit wenigen, aber dafür bewusst ausgewählten tierischen Produkten sowie vielen saisonalen und regionalen Zutaten Ressourcen und das Klima schont.

Unsere Vision 2025 bringt unsere Ziele klar zum Ausdruck:

«menuandmore ist die verantwortungsvollste Partnerin für Mittagstische mit der gesündesten und nachhaltigsten Kinder- und Jugendverpflegung.»





### Unsere Strategie: verlässliche Partnerschaften, nachhaltiges Handeln

Unsere Vision beinhaltet auch die drei grundlegenden Aspekte unserer Geschäftsstrategie: Zuverlässigkeit in der Dienstleistung durch verantwortliches Handeln, Gesundheit der Konsumentinnen und Konsumenten durch gesunde Menüs sowie nachhaltiges Handeln für die Umwelt und das Gemeinwohl. Bei der Menüplanung und der Zubereitung setzen wir hohe Standards. Zentrales Element ist für uns ein gesundes und nachhaltiges Essensangebot, im Bewusstsein, dass es besonders wichtig und wertvoll ist, Kinder von klein auf verantwortungsbewusst zu verpflegen.

Unsere Kundinnen und Kunden sind Betreuungseinrichtungen für Kinder und Jugendliche von öffentlichen und privaten Organisationen, welche Mittagsverpflegung anbieten. Wir bereiten die Mahlzeiten in unserer Küche selbst zu und liefern die über den Webshop getätigten Bestellungen mit eigener Logistik in die Einrichtungen aus. Unsere Dienstleistung beinhaltet neben dem Essensangebot auch eine persönliche Kundenbetreuung mit Beratung sowie Schulungen.

### Unsere Leitsätze: Kompass für unser Verhalten und unsere Entscheide

Für die Zusammenarbeit mit unseren wichtigsten Anspruchsgruppen haben wir 2022 die Vision, die Mission, das Leitbild und die Leitsätze aktualisiert, die unseren Mitarbeitenden in ihrer alltäglichen Arbeit als Orientierung dienen. Die Verankerung der neuen Vision, Mission und des Leitbildes sowie der Leitsätze erfolgt ab Anfang 2023. Dabei werden alle Mitarbeitenden spezifisch geschult und die Anforderungen immer wieder in konkreten Situationen thematisiert.

### Unser Geschäftsmodell: Zufriedenheit auf allen Seiten

Unsere Kundinnen und Kunden können sich voll und ganz auf uns verlassen – bei der Produkt- und Liefersicherheit oder dem persönlichen und engagierten Kundenservice. So entstehen langjährige Partnerschaften, welche auf Vertrauen basieren und «Mehr Wert» schaffen. Den grössten Teil unserer Neukunden gewinnen wir über Ausschreibungen der öffentlichen Hand (Städte und Gemeinden).

Eine für beide Seiten faire Geschäftsbeziehung steht für uns im Umgang mit unseren Lieferantinnen und Lieferanten stets im Vordergrund, damit sich die

Zusammenarbeit nachhaltig und langfristig entwickeln kann. Denn wir wissen: Die hohe Qualität unserer Menüs beginnt beim sorgfältigen Einkauf der Lebensmittel. Wir brauchen zuverlässige, langfristige Zuliefererinnen und Zulieferer, die unseren hohen Ansprüchen bezüglich Qualität, Produktsicherheit, Verfügbarkeit und Kosten entsprechen, aber auch unsere strengen ökologischen und sozialen Kriterien erfüllen. Der Nachhaltigkeitsgedanke soll bei unseren Partnerinnen und Partnern ebenfalls einen hohen Stellenwert im Unternehmen haben.

Qualifizierte und engagierte Mitarbeitende sind das Fundament unseres Unternehmens. Eine werteorientierte und wertschätzende Führung, gelebtes betriebliches Gesundheitsmanagement und überdurchschnittliche Anstellungsbedingungen sind die Grundlagen für eine gute Arbeitsatmosphäre. menuandmore ist eine attraktive Arbeitgeberin, die engagierte Mitarbeitende anzieht und lange behält. Das macht uns stolz.

Die Eigentümerschaft legt Wert auf gesundes Wachstum. Wir richten unsere Strategie und unser Handeln auf langfristigen Erfolg aus, indem wir bereits heute die Verantwortung für morgen übernehmen – mit einem Unternehmen, in welchem Ökologie, Gesellschaft, Gesundheit und Ökonomie in Balance ist.

Wir engagieren uns für das Gemeinwohl und unterstützen dafür verschiedene Organisationen. Transparenz schafft Vertrauen – deshalb kommunizieren wir regelmässig und veröffentlichen einen Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standards.

Jährlich beschaffen wir gut  
1 Millionen Kilogramm  
Lebensmittel im Wert von  
rund 6,5 Millionen  
Schweizer Franken.

### Unsere Wertschöpfungskette: maximaler Einfluss auf Qualität und Nachhaltigkeit

#### Einkauf: saisonal und regional

Die Beschaffung umfasst in erster Linie Lebensmittel sowie Verpackungs- und Verbrauchsmaterial. Pro Jahr werden rund 1,1 Millionen Kilogramm Lebensmittel eingekauft, was rund 6,5 Millionen Schweizer Franken an Einkaufsvolumen bedeutet. Da wir die Menüs selbst zubereiten, handelt es sich vor allem um Rohprodukte, insbesondere um Gemüse und Früchte, Fleisch, Fisch, Eiprodukte, Milch und Milchprodukte, Teigwaren und Reis, Tiefkühlprodukte, Tofu und Seitan sowie pflanzliche Öle. Den grössten Teil der Lebensmittel beziehen wir aus der Schweiz von lokalen Lieferantinnen und Lieferanten. So stammen etwa Fleisch, Geflügel und sämtliche Milchprodukte ausschliesslich aus der Schweiz. Mehr als ein Drittel der eingekauften Lebensmittel verfügt über ein Nachhaltigkeitslabel. Wir verzichten komplett auf Lebensmittel, die mit dem Flugzeug transportiert werden. Auch palmöhlhaltige Produkte sind auf unserer Einkaufsliste nicht zu finden. Diese und weitere Anforderungen sind in der Beschaffungspolitik verankert.

#### Produktion: alles aus einer Hand

In unserer Küche mit Firmensitz am Sihlquai in Zürich decken wir sämtliche Prozesse selber ab. Von der Menüplanung, dem Einkauf, der Zubereitung, Verpackung und Kommissionierung bis zum Transport und der Auslieferung in die Kühlschränke kommt bei menuandmore alles aus einer Hand. Dabei sind wir stolz, viele beliebte Gerichte wie zum Beispiel die feine Lasagne selbst zuzubereiten. Die frisch gekochten Speisen werden nach dem «Cook and Chill»-Verfahren mit modernster Technik auf plus fünf Grad Celsius abgekühlt. So bleiben auch die Vitalstoffe optimal erhalten.

#### Eingangslogistik, Kommissionierung und Transport: Möglichst kurze Wege

Die durch den Transport verursachten Emissionen machen einen verschwindend kleinen Teil des gesamten ökologischen Fussabdrucks unserer Menüs aus. Trotzdem bemühen wir uns auch in unserer Logistik um Nachhaltigkeit respektive Klimafreundlichkeit. Das beginnt schon bei der Anlieferung unserer bestellten Produkte: Unsere lokalen Lieferantinnen und Lieferanten bringen diese zentral und gebündelt zu unserem einzigen Firmenstandort in der Stadt Zürich.



Vision, Mission, Leitbild und Leitsätze von menuandmore



Übersicht der Zertifikate von menuandmore

Die Mitarbeitenden der Mittagstische und Kinderkrippen bestellen über den Webshop. Nach Bestellschluss wird für die Kommissionierung ein Lieferschein generiert, anhand dessen die bestellten Mengen von Hand zusammengestellt werden. Die Auslieferung erfolgt durch unsere eigenen Chauffeure. Die Routen werden mit webfleet-basierten Navigationsgeräten möglichst ökologisch und betriebswirtschaftlich geplant und verkehrsoptimiert ausgeführt. Alle Transportfahrzeuge sind mit einer lückenlosen Kühlraumüberwachung ausgerüstet, damit die Kühlkette zu jeder Zeit überwacht und rückverfolgt werden kann. Bei einigen Fahrzeugen unserer Flotte wird die Kühlung mit Energie von Solarpanels auf dem Dach unterstützt.

#### Kundinnen und Konsumenten:

##### Verantwortungsvolle Verpflegung

menuandmore verpflegt täglich zahlreiche Kinder und Jugendliche. Wir beliefern rund 580 Mittagstische von öffentlichen und privaten Schulen sowie von Kinderkrippen in der ganzen Deutschschweiz. Mit unserem Angebot und unserer Kompetenz unterstützen wir die Leitungen der Betreuungsstätten bestmöglich bei der gesunden und nachhaltigen Ernährung der Kinder und Jugendlichen.

Unsere modularen Menüpläne, die wir zusammen mit einer diplomierten Ernährungsberaterin erarbeiten, garantieren eine grosse Flexibilität. Täglich stehen vier verschiedene Menüs mit frischen Einzelkomponenten zur Auswahl, welche alle miteinander kombiniert werden können.

##### Zertifikate und Labels: Nachweis für unser Engagement

Transparenz und Glaubwürdigkeit sind für uns elementar. Deshalb legen wir Wert auf eine externe Bestätigung und Kontrolle. Die Zertifizierungen nach ISO 9001 (Qualitätsmanagement), ISO 14001 (Umweltmanagement) und ISO 22000 (Lebensmittelsicherheit) gehören für uns seit vielen Jahren zum Standard. Seit 2019 erfüllen wir zudem die strengen Anforderungen des Labels «Fourchette verte – Ama terra» und seit 2022 auch die von IP-SUISSE.

Es werden regelmässig interne Audits zur Überprüfung für die Vorgaben der ISO-Normen durchgeführt. Auch unsere Lebensmittellieferanten und -produzenten werden risikobasiert durch menuandmore

auditiert. Als Arbeitgeberin sind wir Trägerin des Labels «Friendly Work Space®» der Gesundheitsförderung Schweiz.

##### Unsere Anspruchsgruppen: Dialog mit Fokus auf Kernaktivitäten

Austausch, Kommunikation und Dialog sind für die Weiterentwicklung elementar. Unsere wichtigsten Anspruchsgruppen haben wir mit einer Unternehmens- und Umfeldanalyse ermittelt. So ist es uns möglich, mit ihnen entlang unserer Kernaktivitäten einen engen, partnerschaftlichen Austausch zu pflegen, der einen bedeutenden Anteil unseres Tagesgeschäfts ausmacht. Hinzu kommen regelmässige Umfragen, Veranstaltungen und persönliche Gespräche, mit denen wir unseren Lieferantinnen, Mitarbeitenden sowie Kunden die Möglichkeit bieten, Rückmeldungen zu geben, um uns dabei zu unterstützen, uns weiter zu verbessern. Breites Fachwissen und verschiedene Perspektiven: Projektbezogen werden auch weitere Anspruchsgruppen aus den Bereichen Ernährung, Lebensmittel, Gesundheit und Kinder bei der Weiterentwicklung von menuandmore einbezogen.

##### Engagement in Verbänden, Vereinen und Stiftungen

Unser Engagement ist vielfältig. Eine Auswahl unserer Mitglied- und Partnerschaften:

- aha! Allergiezentrum Schweiz
- Ernährungsforum Zürich
- foodward – Expertennetzwerk entlang der Wertschöpfungskette Food
- IG Zöliakie
- Kibesuisse
- L.D.O.B.
- öbu – Verband für nachhaltiges Wirtschaften in der Schweiz
- PUSCH – Praktischer Umweltschutz
- Schweizerische Gesellschaft für Ernährung (SGE-SNN)
- swisscleantech
- SWISS EXCELLENCE FORUM

##### Unsere Unternehmensführung: ausgewogen und langfristig ausgerichtet

Das oberste Aufsichts- und Gestaltungsorgan der Menu and More AG ist gemäss Statuten und Vorgaben des schweizerischen Obligationenrechts (OR) der Verwaltungsrat. Im Organisationsreglement sind Zweck, Zuständigkeiten und Befugnisse des Verwaltungsrats sowie der geschäftsführenden Personen festgelegt sowie die Modalitäten für die Geschäftsführung der Menu and More AG einheitlich bestimmt und die Befugnisse der Organe aufgeführt.

##### Unser Verwaltungsrat: unser strategisches Organ

Die Eigentumsverhältnisse der Menu and More AG bestimmen die Zusammensetzung unseres Verwaltungsrats. Vier Personen werden von unserer Hauptaktionärin Eldora-Holding gestellt – drei haben auch dort Einsitz im Verwaltungsrat, eines ist Direktionsmitglied. Ein weiteres Mitglied wird von der Stadt Zürich gestellt. Die Stadt Zürich ist nicht nur Miteigentümerin der Menu and More AG, sondern gleichzeitig die grösste Kundin. Um Interessenskonflikte zu vermeiden, kommt in klar definierten Fällen die Ausstandsklausel zur Anwendung.

Aktuell setzt sich das Gremium aus drei Männern und zwei Frauen zusammen. Der Verwaltungsrat wird jeweils für ein Jahr gewählt. Die Kompetenzen der Mitglieder konzentrieren sich auf die zentralen Aspekte unseres Kerngeschäfts. Es bestehen keine themenspezifischen Ausschüsse. Ausgewiesenes Know-how zu Nachhaltigkeitsthemen wird bisher zwar nicht explizit verlangt, es ist aber aufgrund der beruflichen Erfahrungen der Verwaltungsratsmitglieder grundsätzlich vorhanden. Um dieses zu festigen, haben sich zwei Mitglieder in der Berichtsperiode im Rahmen der Initiative «Swiss Boards for Agenda 2030» im Bereich Nachhaltigkeit weitergebildet.

Der Verwaltungsrat tagt vier- bis fünfmal jährlich. Nachhaltigkeitsthemen sind dabei standardmässig traktandiert.

##### Unsere Geschäftsleitung: hohe Identifikation für die gute Sache

Der Verwaltungsrat von menuandmore hat die Geschäftsführung an einen Geschäftsführer delegiert. Dem Geschäftsführer steht eine sechsköpfige Geschäftsleitung zur Seite. Keines der Mitglieder des

Verwaltungsrats ist gleichzeitig in der Geschäftsleitung tätig. Das Gremium setzt sich aktuell aus drei Frauen und vier Männern zusammen.

Mit der Delegation an die Geschäftsführung überträgt der Verwaltungsrat auch die Verantwortung für das Management sowie für die Auswirkungen des Unternehmens auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft.

##### Unsere Entschädigungspolitik: fair und über dem Branchenschnitt

Die Entschädigung der Vetreter der Eldora-Holding im Verwaltungsrat erfolgt im Rahmen ihrer jeweiligen Mandate bei der Eldora-Holding. Das von der Stadt Zürich gestellte Verwaltungsratsmitglied erhält pro Sitzung eine Entschädigung von 1'000 Schweizer Franken.

Die Vergütung des Geschäftsführers wird vom Verwaltungsrat bestimmt. Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung wird vom Geschäftsführer und in Einzelfällen unter Mitwirkung des Verwaltungsratspräsidenten bestimmt. Die leitenden Angestellten bekommen einen Fixlohn plus eine variable Komponente. Diese ist abhängig vom wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens (EBITDA) sowie der persönlichen Zielerreichung. Nachhaltigkeitsaspekte fliessen derzeit nicht in die monetäre Vergütung ein. Insgesamt liegen die Löhne deutlich über den im Gesamtarbeitsvertrag für das Schweizer Gastgewerbe festgeschriebenen Mindestsätzen.

Das Verhältnis des tiefsten Lohns des Unternehmens zum Durchschnitt der Geschäftsleitung konnte in den letzten fünf Jahren (Ausnahme 2022) vermindert werden. Grund dafür ist die jährlich gestiegene durchschnittliche Vergütung für alle Mitarbeitenden (von 2021 auf 2022 im Mittel um 1.38 %).



Swiss Boards for Agenda 2030



Geschäftsleitung und Verwaltungsrat von menuandmore

# Unsere Anspruchsgruppen

Zuständigkeiten und Eigenschaften	Wichtigste Anliegen und Interessen	Kommunikations-, Informations- und Beteiligungsformate
<b>Vorgelagerte Anspruchsgruppen</b>		
<b>Produzentinnen und Lieferanten</b> Produzieren und/oder liefern die Zutaten unserer Menüs (insbesondere Früchte und Gemüse, Fleisch, Fisch, Milch- und Milchprodukte, Eiprodukte, Teigwaren und Reis, Tiefkühlprodukte, Tofu und Seitan sowie pflanzliche Öle).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristige Partnerschaften</li> <li>Stabile Konditionen</li> <li>Bereitschaft zu gemeinsamer Weiterentwicklung</li> <li>Stabile bzw. steigende Abnahmemengen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lieferantenaudit</li> <li>Jahresgespräche</li> <li>Partner get-together</li> <li>Persönliche Besuche und Kontakte</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Website und Social-Media-Kanäle</li> </ul>
<b>Dienstleisterinnen und Dienstleister</b> Unternehmen, die für menuandmore eine Dienstleistung erbringen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristige Partnerschaften</li> <li>Stabile Konditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner get-together</li> <li>Persönliche Besuche und Kontakte</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Website und Social-Media-Kanäle</li> </ul>
<b>Anspruchsgruppen im Unternehmen</b>		
<b>Mitarbeitende</b> Sind die wichtigste Ressource und Grundlage für den Erfolg sowie das Bestehen von menuandmore. Sie führen sämtliche Prozessabwicklungen durch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesicherte Arbeitsplätze</li> <li>Faire Löhne</li> <li>Gesundheit und Sicherheit</li> <li>Gutes Arbeitsklima</li> <li>Weiterbildung und Karriere</li> <li>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeitenden-Meeting</li> <li>Mitarbeitendenumfrage</li> <li>Teams-Channel</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> <li>Mitarbeitenden-Informationswand</li> <li>Jahres-, Halbjahresgespräche</li> <li>Betriebstag</li> <li>Persönliche Gespräche und Kontakte</li> <li>Website und Social-Media-Kanäle</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> </ul>
<b>Unternehmenseignerin</b> Sind die Aktionärinnen des Unternehmens und im Fall der Eldora-Gruppe auch Dienstleisterin oder Richtliniengeber.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristige Wertsteigerung des Unternehmens</li> <li>Dividende</li> <li>Positives Image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jahresbericht mit Jahresrechnung</li> <li>Reporting</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Persönliche Kontakte</li> <li>Website und Social-Media-Kanäle</li> </ul>
<b>Nachgelagerte Anspruchsgruppen</b>		
<b>Kundinnen und Kunden</b> Sind die Auftraggeber und damit die Grundlage unseres Umsatzes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftliches Angebot</li> <li>Gesunde Ernährung</li> <li>Wenig Aufwand für Wechsel</li> <li>Beliebte Angebote</li> <li>Sichere Lebensmittel</li> <li>Kundennahe Betreuung</li> <li>Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen</li> <li>Gute Reputation am Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations- und Elternabende</li> <li>Quartalsinformationen und Jahresgespräche</li> <li>Kundenumfrage</li> <li>Regelmässiger Kontakt per Telefon oder vor Ort</li> <li>Schulungsveranstaltungen</li> <li>Betriebsbesichtigungen</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Website und Social-Media-Kanäle</li> </ul>
<b>Konsumentinnen und Konsumenten</b> Kinder und Jugendliche, die unsere Menüs und Menükomponenten essen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schmackhaftes und ausreichendes Essen</li> <li>Beliebte Gerichte</li> <li>Abwechslungsreiches Angebot</li> <li>Gesunde Verpflegung</li> <li>Allergikerfreundliches Angebot</li> <li>Einfache Handhabung bei den Konsumenten</li> <li>Ansprechperson Betreuung, aktive Kundenbetreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kinder-Erlebnismittag auf dem Bio-Bauernhof</li> <li>Nachhaltigkeits-Box</li> <li>Mittagsbegleitung durch Mitarbeitende der Abteilung Geschäftsentwicklung und Kundenbetreuung</li> <li>Website und Social-Media-Kanäle</li> </ul>
<b>Eltern</b> Haben einen Informationsbedarf und den Anspruch, dass die Verpflegung ihrer Kinder gesund ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schmackhaftes und ausreichendes Essen</li> <li>Beliebte Gerichte</li> <li>Abwechslungsreiches Angebot</li> <li>Gesunde Verpflegung</li> <li>Allergikerfreundliches Angebot</li> <li>Informationen zur Verpflegung</li> <li>Nachhaltige Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informations- und Elternabende und Betriebsbesichtigungen für Elternräte</li> <li>Elternbrief</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Website und Social-Media-Kanäle</li> </ul>

Zuständigkeiten und Eigenschaften	Kommunikations- und Informationsformate
<b>Anspruchsgruppen im weiteren Umfeld</b>	
<b>Lizenz- und Labelorganisationen</b> Erteilen uns nach vorgängiger Prüfung Labels und/oder Zertifikate, mit denen wir uns am Markt positionieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner get-together</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Website</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> </ul>
<b>Interessensgemeinschaften oder -vertreter</b> Dienen als Mittlerinnen und Mittler zur Kundengewinnung, zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder zur spezifischen Positionierung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner get-together</li> <li>Persönliche Kontakte</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>SDG Broschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Website</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> <li>Social-Media-Kanäle</li> </ul>
<b>Hilfswerke / Wohltätigkeitsorganisationen</b> Engagieren sich für benachteiligte Menschen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partner get-together</li> <li>Persönliche Kontakte</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Website</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> <li>Social-Media-Kanäle</li> </ul>
<b>Behörden</b> Wirken als Meinungsbildnerinnen und Entscheider, erlassen Ausführungsbestimmungen zu Gesetzen und Verordnungen, überprüfen Anforderungen bezüglich Lebensmittelsicherheit, Hygiene, Arbeitssicherheit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrollen</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>SDG Broschüre</li> <li>Website</li> <li>Social-Media-Kanäle</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> </ul>
<b>Zertifizierungsstellen</b> Überprüfen die Einhaltung von Norm-, oder Labelanforderungen und stellen die Zertifikate aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audits</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>SDG Broschüre</li> <li>Website</li> </ul>
<b>Wissenschaft und Hochschulen</b> Sind Auftragnehmerinnen und -nehmer für wissenschaftliche Arbeiten oder zur Abhandlung von Problemstellungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semester-, Bachelor-, Masterarbeiten</li> <li>Partner get-together</li> <li>Persönliche Kontakte</li> <li>Website</li> <li>Unternehmensbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbroschüre</li> <li>Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>Jahresmagazin Aufgetischt</li> </ul>
<b>Medien</b> Information der Öffentlichkeit zu relevanten Themen, Berichterstattung über oder Anfragen an menuandmore.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medienmitteilungen</li> <li>Pressekonferenz (nach Bedarf)</li> <li>Medienmappe</li> <li>Website</li> <li>Social-Media-Kanäle</li> </ul>

Die wichtigsten Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen werden im Rahmen der aufgeführten Kommunikationsgefässe entgegengenommen, analysiert, in Massnahmenplänen verarbeitet und zurückgemeldet.



# Von der Analyse bis zur Zielsetzung: Die Grundlagen unseres Nachhaltigkeits-Managements

Wissenschaftsbasiert, reflektiert und fokussiert: Das Nachhaltigkeits-Management von menuandmore fusst auf einer partnerschaftlichen Entwicklung, berücksichtigt alle Dimensionen der unternehmerischen Nachhaltigkeit, orientiert sich an den globalen Herausforderungen und setzt den Fokus auf zehn wesentliche Themen mit smarten Zielen bis 2025 und Ambitionen bis 2030.

Essen gehört zu den grundlegenden Bedürfnissen von uns Menschen. Wer mit Nahrungsmitteln zu tun hat, besitzt deshalb eine besondere Verantwortung. Dem sind wir uns bei menuandmore sehr bewusst. Unser Verantwortungsgefühl geht über das hinaus, was wir mit unseren Produkten direkt bewirken können, und mündet in einer Nachhaltigkeitsstrategie, die Themen aus vier Säulen der unternehmerischen Nachhaltigkeit beinhaltet: «Ökologische Verantwortung», «gesundheitliche Ausrichtung», «gesellschaftliche Solidarität» und «wirtschaftliche Resilienz».

Bereits 2009 legten wir mit der Verpflichtung zu einer nachhaltigen Unternehmensführung die Grundlagen für unser Nachhaltigkeitsengagement. Im Jahr 2011 folgte die erfolgreiche ISO 14001 Zertifizierung. Wir überprüfen und erneuern unsere Nachhaltigkeitsstrategie – operationalisiert in Zielen und Massnahmen – alle drei Jahre. Dabei bezieht menuandmore alle wesentlichen Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens in die Überlegungen mit ein und orientiert sich an den wichtigsten Anspruchsgruppen, deren Bedürfnissen und den globalen Herausforderungen.

Das Nachhaltigkeitsengagement hat sich so über die Jahre stark weiterentwickelt.

## Orientierungsrahmen: wissenschaftlich fundiert und an den Anspruchsgruppen ausgerichtet

Unser Verständnis von nachhaltigem Engagement ist nicht nur von unseren Wurzeln in der Zürcher Volksküche geprägt, sondern auch von unserem direkten Umfeld und den globalen Herausforderungen. Wir stützen uns auf die aktuellsten wissenschaftlichen Erkenntnisse und orientieren uns an den Ansätzen unserer wichtigsten Anspruchsgruppen.

## Ziele für nachhaltige Entwicklung («UN SDG»)

Die Vereinten Nationen haben mit der Agenda 2030 und den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) ein international anerkanntes Rahmenwerk geschaffen, das alle Staaten auffordert, die global drängendsten Herausforderungen gemeinsam zu lösen.

Weil nachhaltige Entwicklung eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist, spielt auch die Wirtschaft – und damit jedes einzelne Unternehmen – eine Rolle. Durch unsere Geschäftstätigkeit können wir vor allem zum SDG 12 «Verantwortungsvoller Konsum und Produktion» sowie zum SDG 13 «Massnahmen zum Klimaschutz» einen für die Umwelt und Gesellschaft wesentlichen Beitrag leisten.

## Strategie für eine gesunde und nachhaltige Ernährung («Planetary Health Diet»)

EAT ist eine wissenschaftsbasierte globale Plattform für die Transformation des Lebensmittelsystems, die vom Stockholm Resilience Center und dem gemeinnützigen Wellcome Trust gegründet wurde. Die Vision von EAT ist ein faires und nachhaltiges

Lebensmittelsystem. Das Ziel ist eine fundamentale, wissenschaftlich begründete Veränderung des globalen Ernährungssystems. Zu diesem Zweck beschaffte sich die EAT-Lancet-Kommission mit der Frage, wie eine Bevölkerung von 10 Milliarden Menschen innerhalb der planetaren Grenzen ernährt werden kann und publizierte dazu einen Bericht. Dieser Bericht fordert eine grundsätzliche Veränderung des Ernährungssystems und schlägt Massnahmen vor, um die Essgewohnheiten und Produktionspraktiken so zu ändern, dass sie für Mensch und Planet gesund sind. Die Vorschläge sind als «Planetary Health Diet» bekannt. Eine Mahlzeit gemäss der «Planetary Health Diet» sollte idealerweise zur Hälfte aus Gemüse und Früchte bestehen. Die andere Hälfte setzt sich aus Vollkornprodukten, pflanzlichen Eiweissquellen (wie beispielsweise Hülsenfrüchten), ungesättigten Pflanzenölen und bescheidenen Mengen an tierischem Eiweiss (Fleisch oder Milchprodukte) zusammen.

Wir bei menuandmore sehen uns in der Verantwortung, durch Vermittlung einer nachhaltigen und gesunden Ernährung das Essverhalten der heutigen und kommenden Generationen positiv zu be-

einflussen. Die «Planetary Health Diet» ist die wissenschaftliche Grundlage dafür. Die empfohlene Menü-Zusammenstellung von menuandmore entspricht bereits zu weiten Teilen den Empfehlungen der EAT-Lancet-Kommission. Der typische Teller besteht zu drei Vierteln aus pflanzlicher Kost wie Gemüse und Früchte, Vollkorn- und Getreideprodukten, Hülsenfrüchten sowie Kartoffeln und zu einem Viertel aus pflanzlichen und tierischen Proteinen. An den Mittagstischen und in den Kinderkrippen werden zusätzlich Rohkost und Salat angeboten.

## Strategie nachhaltige Ernährung der Stadt Zürich

Die Stadt Zürich ist die Minderheitsaktionärin der Menu and More AG. Auch sie engagiert sich in Sachen nachhaltiger Ernährung und hat eine eigene Strategie entwickelt: In der Stadt Zürich sollen Lebensmittel aufgetischt werden, die gesund, sicher und für alle zugänglich sind und die ethisch verantwortungsvoll produziert sowie umweltverträglich angebaut werden. Damit soll eine ausgewogene Ernährung gestärkt und Lebensmittelverschwendung vermieden werden. Durch unser Engagement für gesunde und nachhaltige Menüs stärken wir die langjährige Partnerschaft mit der Stadt Zürich.



Summary Report of the EAT-Lancet Commission



Strategie nachhaltige Ernährung der Stadt Zürich



Umweltstrategie der Stadt Zürich



Agenda 2030  
eda.admin.ch



Nachhaltigkeitsbroschüre von  
menuandmore

Für uns umfasst unternehmerische Nachhaltigkeit die vier Säulen:  
«ökologische Verantwortung»,  
«gesundheitliche Ausrichtung»,  
«gesellschaftliche Solidarität»  
und «wirtschaftliche Resilienz»

## Management-Struktur der Nachhaltigkeit von menuandmore





Umweltstrategie der Stadt Zürich

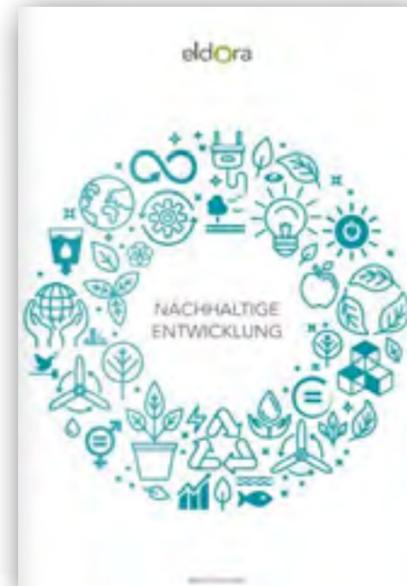
### Umweltstrategie der Stadt Zürich

Um die Erderwärmung deutlich abzuschwächen, müssen die Treibhausgas-Emissionen weltweit bis spätestens 2050 auf netto null reduziert werden. Die Stadt Zürich will rasch handeln und Netto-Null bereits 2040 erreichen. Sie setzt auf zahlreiche Massnahmen, um die Treibhausgas-Emissionen beschleunigt zu reduzieren. Erreicht werden soll das Klimaziel mittels Massnahmen in den Bereichen Gebäude, Verkehr, Energieversorgung, Kreislaufwirtschaft und in der Beschaffung.

Als Produktionsunternehmen mitten in der Stadt Zürich sehen wir uns in der Verantwortung, einen Beitrag zu den Umweltzielen der Stadt Zürich zu leisten.

### Nachhaltigkeitsstrategie der Eldora-Gruppe

Die Eldora-Gruppe ist die Hauptaktionärin von menuandmore. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, eine Referenzakteurin in Sachen Nachhaltigkeit zu sein. Aktuell verfügt das Unternehmen über den «Silber»-Status und rangiert unter den weltweit Top 8% in ihrem Sektor. Mit unserer Hauptaktionärin verbindet uns eine im Kern deckungsgleiche Vorstellung von nachhaltiger, verantwortungsvoller Gastronomie.



### Wesentliche Themen: Fokus für Strategie und Kommunikation

#### Prozess zur Bestimmung der wesentlichen Themen (GRI 3-1)

Wir überprüfen und erneuern unsere Nachhaltigkeitsstrategie alle drei Jahre. Die jeweilige Strategieperiode beginnen wir mit einer fundierten Wesentlichkeitsanalyse – im Jahr 2019 für die Strategie 2020 bis 2022 und im Jahr 2022 für 2023 bis 2025. Diese wird immer im Dialog mit den zentralen Anspruchsgruppen erstellt, um die Weiterentwicklung unseres Nachhaltigkeitsengagements möglichst breit abstützen zu können.

Bei der im Frühjahr 2022 durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse kam der Ansatz der «doppelten Materialität» zum Einsatz, um unsere wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen zu bestimmen. Zu potenziell wesentlichen Themen liessen wir einerseits die Auswirkungen unserer Aktivitäten auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt beurteilen und analysierten andererseits die Einwirkungen auf unseren langfristigen Geschäftserfolg. Diese Herangehensweise wich von der Methodik der letzten Wesentlichkeitsanalyse ab, wo neben den Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld die Relevanz für die Anspruchsgruppen beurteilt worden waren.

#### Ein- und Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette als Grundlage

Die untersuchten potenziell wesentlichen Themen entstanden aus einer umfassenden Themensammlung. Dazu haben wir die für unser Geschäftsmodell möglichen relevanten Aus- und Einwirkungen und die damit verknüpften Themen eruiert und zusammengetragen. Dabei sind Themen aus Berichtserstattungsrahmenwerken wie den GRI- und SASB-Standards (Restaurants, verarbeitete Lebensmittel), vom WEF Global Risk Report, vom United Nations Global Compact sowie den (Unter-) Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) eingeflossen. Ausserdem integrierten wir wesentliche Nachhaltigkeitsthemen unserer Mitbewerbenden, unserer Anspruchsgruppen sowie Themen aus unserem letzten Nachhaltigkeitsstrategiezyklus.

#### Wesentlichkeitsbeurteilung im Dialog mit unseren Stakeholdern

Die möglichen Themen wurden dann konsolidiert, indem wir verwandte Themenpunkte zu 16 Oberthemen zusammenfassten und – soweit möglich – den gängigen vier Aspekten nachhaltiger Unternehmensführung zuordneten:

- E** Wirtschaftliche Resilienz
- E** Ökologische Verantwortung
- S** Gesellschaftliche Solidarität und gesundheitliche Ausrichtung
- G** Verantwortungsvolle Geschäftsführung

Diese Themenliste wurde dann einer zweiseitigen Wesentlichkeitsanalyse unterzogen. Einerseits befragten wir unsere Geschäftsleitung mittels Online-Umfrage zur Dimension der Geschäftsrelevanz, andererseits holten wir bei ausgewählten Anspruchsgruppen – Lieferantinnen, Partnern und Kundinnen – mittels Online-Umfrage ihre Einschätzungen zur Auswirkungsrelevanz ab. Ergänzt wurde dies durch einen Workshop mit unseren Mitarbeitenden aus verschiedensten Bereichen der Organisation und unterschiedlichen Hierarchiestufen. Während zweier Stunden erhielten sie zuerst eine kurze Einführung in die Ziele und Methodik. Danach konnten sie alle 16 Themen hinsichtlich der Relevanz der Auswirkungen beurteilen. Das Gesamtbild pro potenziell wesentlichem Thema wurde anschliessend besprochen.

Wir überprüfen und erneuern unsere Nachhaltigkeitsstrategie alle drei Jahre.

Der im Anschluss an die Online-Umfragen und den Workshop erstellte Entwurf der neuen Wesentlichkeitsmatrix wurde abschliessend von der Geschäftsleitung in einem Workshop validiert und als Grundlage dem Verwaltungsrat vorgelegt und von diesem verabschiedet.

**Übersicht der wesentlichen Themen**

Auf der Basis der validierten Wesentlichkeitsmatrix wählten wir die für die nächste Nachhaltigkeitsstrategieperiode wesentlichen Themen aus. Als wesentlich gelten für uns Themen, die entweder eine sehr hohe Geschäftsrelevanz besitzen oder mit sehr hohen Auswirkungen auf unser Umfeld verbunden sind oder aus beiderlei Perspektiven mindestens jeweils eine hohe Relevanz besitzen. Daraus resultierten zehn wesentliche Themen, die in der nachstehenden Wesentlichkeitsmatrix abgebildet sind.

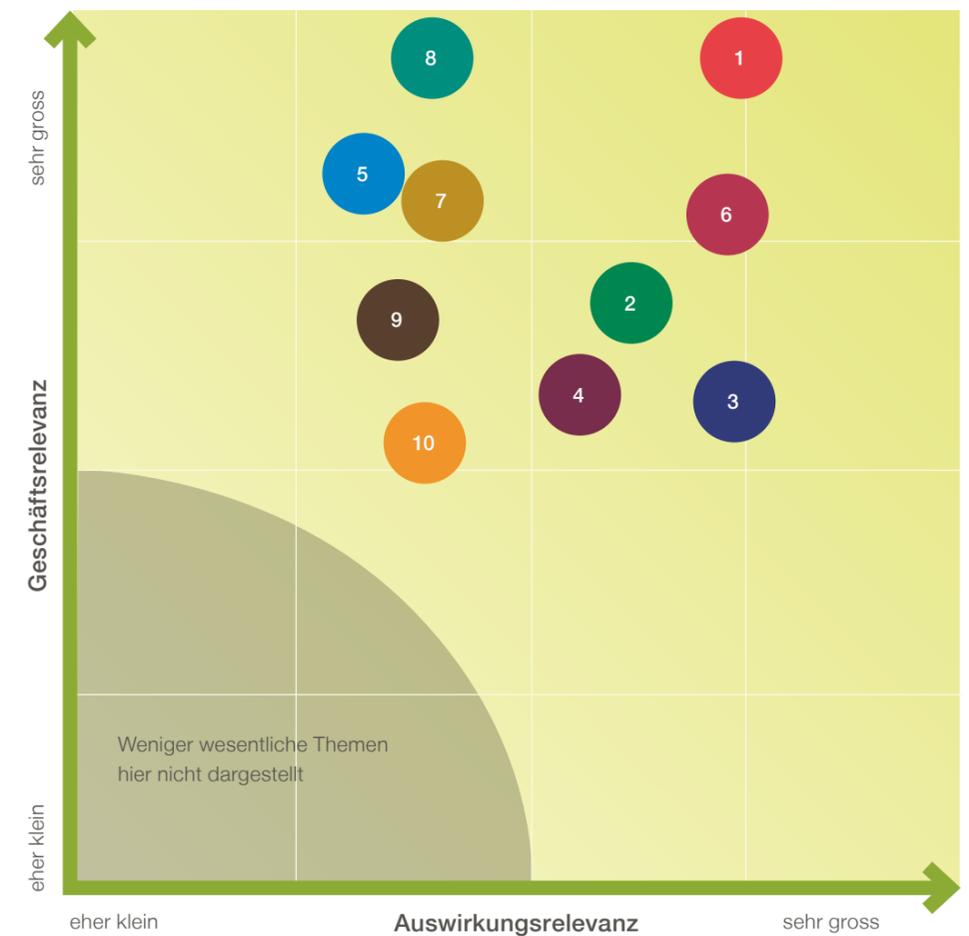
Diese Themen bilden die Grundlagen unserer Nachhaltigkeitsstrategie und dienen als Struktur zur transparenten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Themen, die wir beobachten, aber die im Rahmen dieser Nachhaltigkeitsberichterstattung (noch) nicht oder nicht mehr relevant sind, werden in der Wesentlichkeitsmatrix nicht aufgezeigt. Dies sind die Themen «Sozial verantwortungsvolle Beschaffung» und «Biodiversität» (integriert in Nachhaltigkeit in der Beschaffung), «Unternehmenskultur» (integriert in Arbeitgeberattraktivität), «Wasser», «Diversität,

Inklusion und Chancengleichheit» (integriert in Arbeitgeberattraktivität) sowie «Gesellschaftliches Engagement» (integriert in wirtschaftliche Leistung). Auch wenn Letzteres aufgrund der Stakeholderbefragung nicht mehr als wesentliches Thema angesehen wird, heisst das nicht, dass wir uns diesbezüglich nicht mehr engagieren. Selbstverständlich haben wir beispielsweise weiterhin eine Partnerschaft mit der Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz und unterstützen diese durch eine jährliche Spende in Höhe von mindestens 20'000 Schweizer Franken. Es finden auch weiterhin Kindererlebnismittage auf dem Bio-Bauernhof statt.

**Zielsetzungen bis 2025 – konkreter Aktionsplan zur Verbesserung unserer Auswirkungen**

Wir haben uns im Jahr 2022 für jedes der als wesentlich identifizierten Themen «smarte» Ziele bis 2025 gesetzt und Ambitionen bis 2030 formuliert, welche vom Verwaltungsrat verabschiedet worden sind. Die Massnahmen dazu werden mindestens einmal jährlich evaluiert, um die Entwicklung zu messen und zu steuern. Details dazu finden sich in der Berichterstattung zu den wesentlichen Themen ab S. 28. Ab dem Berichtsjahr 2023 werden die Kennzahlen und der Stand der Zielfortschritte jährlich auf der Website publiziert. Korrekturmassnahmen werden transparent aufgezeigt.

Wesentlichkeitsmatrix von menuandmore (GRI 3-2)



- 1. Nachhaltigkeit in der Beschaffung
- 2. Umweltauswirkungen der Ernährung
- 3. Gesundheit und Ernährung
- 4. Verpackung und Abfall
- 5. Klimaschutz und Energie
- 6. Kundenzufriedenheit
- 7. Arbeitgeberattraktivität
- 8. Wirtschaftliche Leistung
- 9. IT-Sicherheit
- 10. Governance und Ethik

# Fortschritte in der nachhaltigen Entwicklung

## 2009 – 2012

- Zertifizierung ISO 9001
- Lizenznehmerin Bio Suisse
- Zertifizierung ISO 14001
- Einführung Balanced Scorecard
- Erarbeitung und Implementierung Entsorgungsplan zur Reduktion des Siedlungsabfalls
- CO<sub>2</sub>-freie Produktion und Lieferung durch Kompensation der nicht vermeidbaren Treibhausgas-Emissionen mittels CO<sub>2</sub>-Zertifikaten
- Auszeichnung der ZHAW-Fachstelle Life Sciences und Facility Management für kindergerechte Mahlzeiten
- Auszeichnung vom Aktionsprogramm des Kantons Zürich «Leichter leben» für die gesunde Verpflegung in Horten und Mittagstischen
- Publikation des ersten Nachhaltigkeitsberichtes über die Periode 2009 und 2010 mit Auszeichnung durch öbu mit dem Newcomer-Spezialpreis für den besten Nachhaltigkeitsbericht eines Schweizer KMU
- MSC-Zertifizierung durch Umstellung Meeresfische auf MSC
- Partnerschaft mit Caritas Zürich zur kostenlosen Abgabe überzähliger Mahlzeiten
- Einführung Verhaltenskodex für VertragspartnerInnen
- Zertifizierung nach ISO 22000, dem Managementsystem der Lebensmittelsicherheit
- Zertifizierung mit dem Allergie-Gütesiegel für besonders allergikerfreundliche Dienstleistungen durch Service Allergie Suisse
- Zertifizierung und Lizenzierung von Menükomponenten mit dem «Bio Knospe»- und Bio-Label

## 2013 – 2015

- Publikation unserer Nachhaltigkeitsbroschüre
- ASC-Zertifizierung durch Umstellung Zuchtfisch auf ASC und damit vollständige Umstellung auf zertifizierten Fisch
- Gastronomiepartnerin von Fairtrade Max Havelaar
- Einführung gluten- und laktosefreier Produkte
- Publikation des Nachhaltigkeitsberichtes 2011 bis 2013
- Partnerschaft mit der Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz
- Diverse Veranstaltungen mit Mitarbeitenden und Kundinnen im Rahmen des zehnjährigen Jubiläums von menuandmore
- Anerkennungspreis am «Zürich Klimapreis» Schweiz und Liechtenstein mit dem Thema «So schmeckt Nachhaltigkeit»
- Themenmonat «Zürich isst» – Lancierung und kostenlose Abgabe der menuandmore-Nachhaltigkeitsbox an alle Kundinnen
- Beurteilung unseres Nachhaltigkeitsberichtes 2011 bis 2013 durch öbu
- Höhenverstellbare Arbeitsplätze für die Mitarbeitenden
- Erfolgreicher Lehrabschluss des zweiten KV-Lernenden
- Durchführung eines «Bio Suisse»-Workshops auf dem Schluchtalhof, Wädenswil
- Durchführung diverser Schulungen zum Thema Allergien und Nahrungsmittelunverträglichkeiten

## 2016 – 2019

- Publikation des dritten Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI für die Periode 2013 bis 2015
- Einstellung von zwei gehörlosen Mitarbeitenden
- Einführung eines Lieferantenbewertungssystems zur Beurteilung der Nachhaltigkeit in der Lieferkette
- Vollständige Umstellung auf Schweizer Fleisch und Geflügel
- Simulation Totalausfall am Produktionsstandort
- Inbetriebnahme von vier Lieferfahrzeugen mit Solarpanels
- Umstellung auf «Bio Knospe-Milch» und ausschliesslich Schweizer Milchprodukte
- Umstellung auf Eiprodukte aus Schweizer Freilandhaltung
- Zertifizierung mit dem Label «Friendly Work Space®»
- Erhöhung vegetarischer Anteil im Menüangebot auf über 50 %
- Erhalt der Auszeichnung «GREEN BRANDS Switzerland»
- Verlagerung der IT in die private Cloud
- Umstellung auf vollständig palmölfreie Produkte
- Vollständiger Verzicht auf Flugware
- Erhalt der Bestätigung von «Fourchette verte – Ama terra»

## 2020 – 2022

- Publikation des vierten Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI für die Periode 2017 bis 2019
- Inbetriebnahme des ersten Elektrofahrzeuges
- Unterstützung der Aktion «Essen für Alle» von Amine Conde Diare
- Durchführung einer Lohngleichheitsanalyse mit dem Standard-Analyse-Tool Logib
- Erstellung Gemeinwohlbilanz
- Erstzertifizierung mit dem Label IP-SUISSE
- Alle Mahlzeiten sind glutamatfrei
- Sämtliches eingekauftes Pouletfleisch ist mit dem Tierwohlprogramm BTS (besonders tierfreundliche Stallhaltung) ausgezeichnet
- Systematische Erhöhung der IT-Sicherheit (Software, Schulungen)
- Erfolgreicher Lehrabschluss des vierten KV-Lernenden
- Zusammenarbeit mit Greentopf für vegetarische Produktentwicklungen aufgenommen
- Webinare (Food Waste, Vegi and More, Nudging) für Kunden durchgeführt
- Erhöhung der Nachfrage nach vegetarischen Mahlzeiten von 34 % auf 46 %
- Durchführung diverser Schulungen (Betriebsnothelfer, Stolperparcours, Fahrsicherheitstraining, Anti-Raucher-Kampagne) für Mitarbeitende
- Beauftragung von drei studentischen Arbeiten (Themen: Nutri-Score, Klimastrategie, Planetary Health Diet)

# Unsere zehn wesentlichen Themen

Unsere Nachhaltigkeitsberichterstattung fokussiert sich auf die für unser Umfeld und unseren langfristigen Geschäftserfolg besonders wesentlichen Themen. Er schliesst auch unsere Partnerinnen und Partner ein, die das Tagesgeschäft mit ihrem Einsatz und ihrer Verlässlichkeit entlang unserer Wertschöpfungskette prägen.

Ergänzend zum laufenden Betrieb pflegen wir ein Netzwerk aus ausgewählten Partnerinnen und Partnern, die mit uns Konzepte für eine nachhaltige Entwicklung erarbeiten und gemeinsam mit uns umsetzen. Uns verbindet dabei nicht nur die Hingabe für nachhaltige Ernährung, sondern auch das Engagement für Kinder und Jugendliche in all seinen Facetten.

Eben diesen Partnerinnen und Partnern möchten wir auf den folgenden Seiten mit einer Bildstrecke für die wertvolle und inspirierende Zusammenarbeit danken – ergänzend zum eigentlichen Nachhaltigkeitsbericht.



«Fairness und Ökologie von der Produktion bis auf den Mittagstisch: Mit ihren Anforderungen schärft menuandmore das Bewusstsein für eine nachhaltige Beschaffung.»

**Valérie Monnin**

Key Account Managerin, Bio Suisse



Die Umstellung auf Bio-Produkte ist eine Herausforderung. Weil wir den Anteil stetig steigern wollen, prüfen wir regelmässig zusammen mit Bio Suisse unsere Möglichkeiten. Die Leitlinien für den Einkauf sind in der Beschaffungspolitik von menuandmore festgehalten. Die Lieferanten von menuandmore unterzeichnen einen Kodex, womit sie sich zu nachhaltigem und verantwortungsbewusstem Handeln verpflichten.

# Nachhaltigkeit in der Beschaffung: duale Verantwortung für Lieferkette und Produkte

Der ökologische Fussabdruck eines Menüs hängt hauptsächlich von den verwendeten Lebensmitteln ab. Für uns bedeutet das: unser nachhaltiges Beschaffungsmanagement weiterentwickeln, beim Einkauf klare Kriterien und Standards definieren und unsere Lieferantinnen und Lieferanten in die Verantwortung nehmen.

Die Produktion, die Verarbeitung und der Transport von Lebensmitteln können erhebliche Umweltbelastungen verursachen. Sie beeinflussen das Leben und die Lebensräume von Menschen und Tieren auf der ganzen Welt. Bis zu 37 % der globalen Treibhausgas-Emissionen sind auf das Ernährungssystem zurückzuführen<sup>1</sup>.

Die grösste Auswirkung auf die Umwelt liegt bei menuandmore in der Lieferkette. Um diese zu reduzieren, fokussieren wir uns auf zwei Hauptwirkungsfelder: einerseits die bewusste Angebotsgestaltung (siehe auch «Umweltauswirkungen der Ernährung» S. 38), andererseits das Beschaffungsmanagement.

## Beschaffungsmanagement: enge Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern

Klima, Ressourcennutzung, Biodiversität und faire Arbeitsbedingungen in Ländern des globalen Südens: In enger Zusammenarbeit mit unseren Partnerinnen und Partnern reduzieren wir gezielt unseren ökologischen Fussabdruck und stärken unser Engagement für das Gemeinwohl. Dafür haben wir 2011 eine Beschaffungspolitik implementiert und seitdem stetig weiterentwickelt. Im Rahmen des Beschaffungsmanagements stellen wir spezifische Produktanforderungen, ziehen unsere Lieferantinnen und Lieferanten in unsere Prozesse ein und messen sie auch daran. Die verschiedenen Ebenen und Massnahmen im Überblick.



Verhaltenskodex für VertragspartnerInnen der Menu and More AG

71% der Lebensmittel stammten 2022 aus der Schweiz.

## Beschaffungspolitik

Unsere Beschaffungspolitik hält unsere Grundsätze für den Einkauf von Produkten und Dienstleistungen fest. Darin ist der Umgang mit Lieferantinnen und Lieferanten sowie die Verhaltensrichtlinien für Mitarbeitende in der Beschaffungsabteilung geregelt. Die übergeordneten Grundsätze unserer Beschaffungspolitik werden durch das Einkaufskonzept ergänzt. Dieses beugt unter anderem gezielt Korruptionsrisiken und persönliche Vorteilsnahme vor, indem die Entgegennahme von Lieferantengeschenken generell untersagt wird und Einladungen als bewilligungspflichtig deklariert werden.

## Verhaltenskodex für Vertragspartnerinnen

Gegenüber unseren Lieferantinnen und Lieferanten kommunizieren wir unsere Mindestwartungen in der Form eines Verhaltenskodex. Die 14 relevantesten Partnerinnen und Partner, welche mehr als

90 % des gesamten Einkaufsvolumens in Schweizer Franken wie auch Kilogramm ausmachen, haben diesen unterzeichnet oder den Nachweis eines eigenen, gleichwertigen Kodex erbracht.

## Lieferantenfragebogen

Für die Messbarkeit der Nachhaltigkeitsleistungen haben wir einen Lieferantenfragebogen entwickelt. Initial wurde damit 2016 die Nachhaltigkeitsleistung der grössten Lieferantinnen und Lieferanten beurteilt. Die damaligen Erkenntnisse legten den Grundstein zur Weiterentwicklung langfristiger Partnerschaften. Der Fortschritt der Nachhaltigkeitsbemühungen wird alle zwei Jahre durch das erneute Versenden des überarbeiteten Fragebogens gemessen. Die Ergebnisse und Erkenntnisse fliessen dann in die jährlich stattfindenden Gespräche mit ein. Mit unseren Lieferanten thematisieren wir konkretes Verbesserungspotenzial.

## Kompetenzsicherung und enger Austausch

Mitarbeiterseitig stellen wir über klare Richtlinien und entsprechendes Know-how, Kompetenz und bestmögliche Entscheide in der komplexen Thematik der nachhaltigen Beschaffung sicher. Für die Umsetzung des Beschaffungsmanagements ist der Leiter Einkauf verantwortlich – in enger Zusammenarbeit mit dem Leiter Qualitäts- und Nachhaltigkeits-Management.

## Produkte: nachhaltiger dank Regionalität und Labels

Auch wenn wir unsere Beschaffung in Partnerschaft mit unseren Lieferantinnen und Lieferanten laufend nachhaltiger entwickeln, bleibt ein bedeutender Anteil der Verantwortung für die Umweltwirkungen direkt in unseren Händen. Deshalb folgt menuandmore beim Einkauf einem klar definierten Kriterienkatalog, wobei wir eine Gleichgewichtung anstreben. Die grundlegenden Kriterien sind:

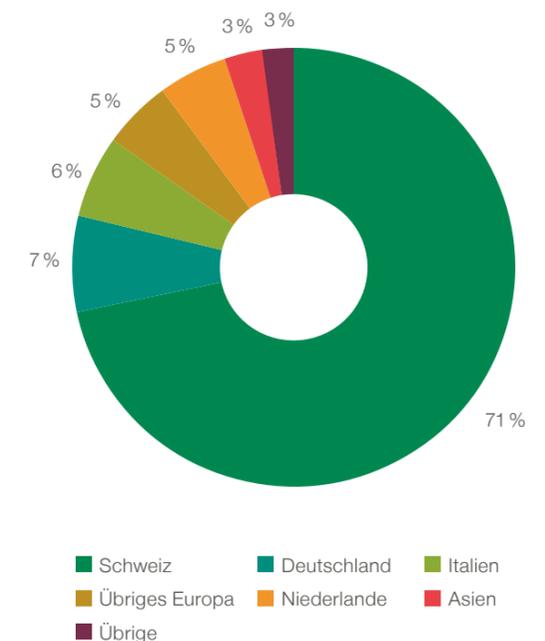
- Qualität und Ökonomie: Sicherheit, Verfügbarkeit, Kosten
- Ökologie: Herkunft, Label, Transportmethode
- Soziales und Ethik: Label
- Gesundheit: Inhaltsstoffe

## Fokus auf Schweizer Produkte

Zentral in unserem Einkaufsverhalten ist unser Bekenntnis zu einheimischen Produkten. Den grössten Teil unserer Produkte beziehen wir – wenn aus ökologischer Sicht sinnvoll – aus der Schweiz (siehe untenstehende Grafik). Unter anderem können wir hier in der Regel auf strengere Richtlinien zählen, zum Beispiel, was die Tierhaltung betrifft. Es gibt aber noch mehr Vorteile. Aus Überzeugung leisten wir einen Beitrag zur Förderung der einheimischen Nahrungsmittelproduktion und schätzen die Vorzüge kurzer Wege und enger Partnerschaften.

## Herkunft der von menuandmore beschafften Produkte 2022

nach Ländern, in %, basierend auf dem Einkaufswert in CHF



<sup>1</sup> Quelle: WWF (<https://www.wwf.de/themen-projekte/landwirtschaft/ernaehrung-konsum/essen-wir-das-klima-auf>)

**Mindestkriterien**

Auch wenn wir die Mehrheit unserer Lebensmittel saisonal, regional und einheimisch einkaufen, bleibt ein Anteil an Produkten, welche aus dem Ausland stammen. Für bestehende als auch für neue Produkte gelten eine Vielzahl von Mindestkriterien, die unabhängig von der Herkunft über Einkauf oder Nicht-Einkauf entscheiden<sup>2</sup>:

- Saisonal und regional, sofern möglich
- Verzicht auf Flugware
- Verzicht auf Palmöl
- Ausschliesslich MSC-zertifizierte Meeresfische aus Wildfang und ASC-zertifizierte Zuchtfische
- Verwendung ausschliesslich natürlicher Zutaten bei der hauseigenen Zubereitung (Verzicht auf Glutamat, Konservierungsmittel und künstliche Zusatzstoffe)
- Kein Einsatz von Alkohol oder von Weinextrakt
- Klare Herkunftsangabe
- Reduzierter Salz-, Zucker- und / oder Fettgehalt

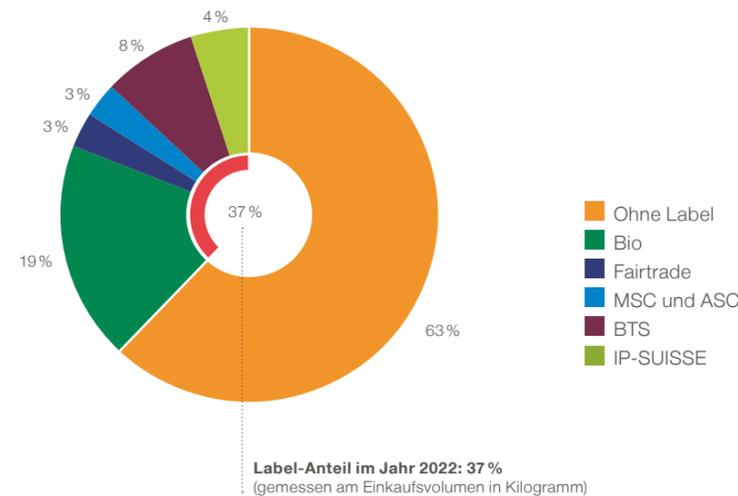
**Labels und Herkunft**

menuandmore legt viel Wert auf Nachhaltigkeitsstandards und -labels (siehe untenstehende Grafik).

Zudem verfügen 47 % der Produkte ausländischer Herkunft über ein anerkanntes Label. Für die Produkte aus dem globalen Süden wie Reis, Zucker, sowie Kaffee, Früchte und Säfte setzen wir, wenn möglich, auf das Fairtrade-Label der Stiftung Max Havelaar. Bei den Milchprodukten setzen wir bereits seit 2019 ausschliesslich auf Schweizer Herkunft, Eiprodukte stammen immer aus Schweizer Freilandhaltung.

47% der von uns importierten Produkte verfügen über ein glaubwürdiges Label.

**Label-Anteil in der Beschaffung 2022**  
in Kilogramm



<sup>2</sup> Angabe der Produktionsländer bei Produkten aus mehr als zwei Zutaten / Angabe des Produktionslandes (Anbau) bei Rohstoffen

**Empfehlenswerte Lebensmittel-Labels gemäss der Stadt Zürich**

Pflanzliche Produkte	Tierische Produkte	Südprodukte, Trockenwaren, Kaffee und Getränke	Fisch
Knospe Bio Suisse	Knospe Bio Suisse	Knospe Bio Suisse	Knospe Bio Suisse
Demeter	BTS	EU-Bio	CH-Fisch
IP-SUISSE	Demeter	Demeter	EU-Bio
	IP-SUISSE	Max Havelaar	ASC
	Agri Natura	Rainforest Alliance	MSC
	Fidelio	UTZ	
	KAGfreiland	Delinat	
	Natura-Beef		
	RAUS		

Quelle: [https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/umwelt\\_energie/ernaehrung/das-macht-die-stadt-zuerich/beschaffung-und-verpflegung.html](https://www.stadt-zuerich.ch/gud/de/index/umwelt_energie/ernaehrung/das-macht-die-stadt-zuerich/beschaffung-und-verpflegung.html)

**Abkürzungen**

ASC	Aquaculture Stewardship Council	KAG	Konsumenten-Arbeits-Gruppe für tier- und umweltfreundliche Nutztierhaltung
BTS	Besonders Tierfreundliche Stallhaltungssysteme	MSC	Marine Stewardship Council
GMF	Graslandbasierte Milch- und Fleischproduktion	RAUS	Regelmässiger Auslauf im Freien
IP-SUISSE	Integrierte Produktion Schweiz	UTZ	Gütesiegel der Stiftung Utz für Kaffee, Tee und Kakao aus nachhaltiger Produktion

**Weitere GRI-Angaben**

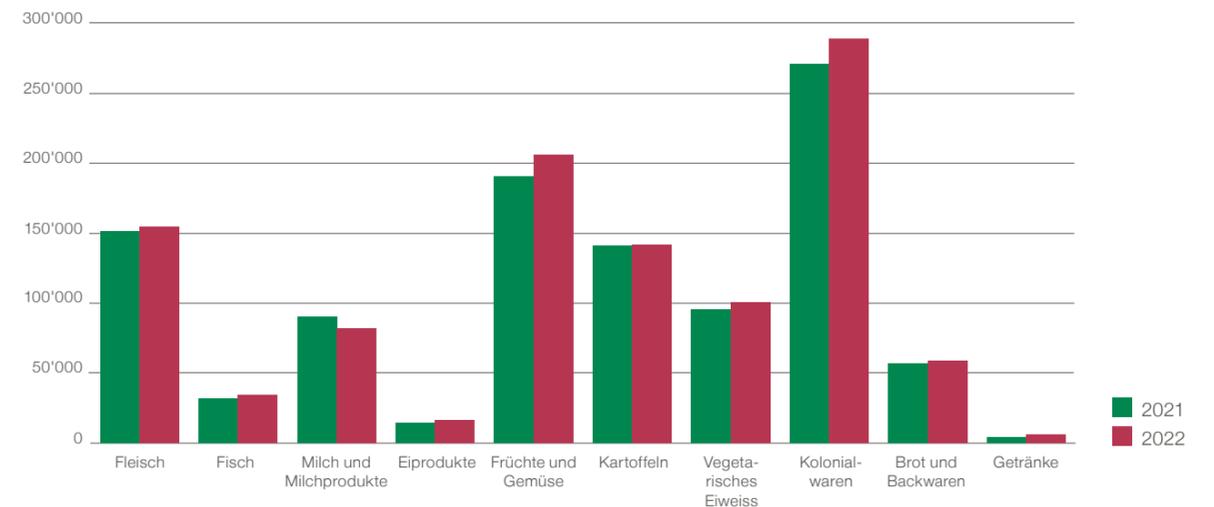
**GRI 301: Materialien 2016**

301-1: Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen

Die nachfolgende Grafik zeigt den Einkauf an Lebensmitteln in Kilogramm der Jahre 2021 und 2022 geordnet nach Produktkategorien. Den mengenmässig grössten Anteil machen dabei die pflanzlichen Lebensmittel, mit rund 74 % aus. In der Grafik Treibhausgas-Emissionen nach Lebensmittelkategorie auf Seite 42 ist ersichtlich, welche Treibhausgas-Emissionen in Kilogramm CO<sub>2</sub>eq diese Lebensmittel ungefähr verursachen. Obwohl die tierischen Lebensmittel mengenmässig nur 26 % am gesamten Warenkorb ausmachen, verursachen diese rund 84 % der Treibhausgas-Emissionen in Kilogramm CO<sub>2</sub>eq.

**Menge der verarbeiteten Lebensmittel<sup>3</sup>**

basierend auf Einkaufsvolumen in Kilogramm



<sup>3</sup> Das Jahr 2020 ist aufgrund einer Systemumstellung auf Anfang 2021 nicht in diesen Warengruppen auswertbar.

## Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei Nachhaltigkeit in der Beschaffung

### Höherer Label-Anteil bei Lebensmitteln

Den Label-Anteil bei Lebensmitteln konnten wir in der Berichtsperiode weiter steigern. Gemessen am Einkaufswert in Schweizer Franken von 12.6% (2020) und 19% (2021) auf 34% und gemessen am Einkaufswert in Kilogramm von 26.1% (2020) und 26% (2021) auf 37%. Der höhere Anteil ist hauptsächlich auf Pouletfleisch aus tierfreundlicher Haltung (BTS), den höheren Bio-Anteil sowie auf die Umstellung auf IP-SUISSE Brot- und Brotwaren zurückzuführen (siehe Grafik «Label-Anteil in der Beschaffung 2022», Seite 32).

### Pouletfleisch ausschliesslich aus besonders tierfreundlicher Stallhaltung

Seit 2011 bezieht menuandmore ausschliesslich Schweizer Pouletfleisch. Dabei wurden 2011 die bisher verwendeten Poulet-Brüstchen durch Fleisch aus den Poulet-Schenkeln ersetzt, um auch die Verwendung anderer Stücke zu fördern und so Food Waste zu reduzieren (Nose-to-tail-Ansatz). Das Pouletfleisch stammt zudem seit 2022 ausschliesslich aus besonders tierfreundlicher Stallhaltung (BTS).

### Überarbeitung des Lieferantenfragebogens

Der Lieferantenfragebogen zur Nachhaltigkeitsbewertung der wichtigsten Lieferantinnen und Lieferanten wurde im Jahr 2022 einer Überarbeitung unterzogen. Neu integriert wurde der Bereich Governance. Nicht mehr aufgeführt ist der Bereich Qualität, welcher Informationen über die Lebensmittelsicherheit abfragte. Der Fragebogen umfasst rund 30 Punkte.

### Erstzertifizierung IP-SUISSE

Zertifizierung nach IP-SUISSE Richtlinien im Jahr 2022.

## Weitere GRI-Angaben

### GRI 204: Beschaffungspraktiken 2016

#### 204-1: Anteil an Ausgaben für lokale Lieferanten

menuandmore bezieht so viele Lebensmittel wie möglich aus Schweizer Herkunft. Die Witterungsverhältnisse in den Jahren 2021 und 2022 führten jedoch zu einem Rückgang an den aus der Schweiz verfügbaren Lebensmitteln. Im Jahr 2020 betrug der Anteil an Schweizer Lebensmitteln 79%, im Jahr 2021 noch 72% und im Jahr 2022 noch 70%.

### GRI 308: Umweltbewertung der Lieferanten 2016

#### 308-1: Neue Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft wurden

Die 14 grössten Lebensmittellieferanten wurden aufgefordert den Fragebogen auszufüllen und zu retournieren. Diese machen vom gesamten Einkaufsvolumen in Schweizer Franken rund 90% aus.

### GRI 408: Kinderarbeit 2016

#### 408-1: Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Kinderarbeit

Für den in der Stadt Zürich gelegenen Betriebsstandort von menuandmore besteht kein Risiko von Kinderarbeit. Es ist im Anstellungsreglement und gesetzlich geregelt, ab welchem Alter Mitarbeitende für menuandmore tätig sein dürfen.

Die wichtigsten Lieferantinnen und Lieferanten befinden sich in der Schweiz oder in Europa, wo in den Betrieben kein erhebliches Risiko für Kinderarbeit besteht. Zudem muss ein Code of Conduct unterzeichnet werden, der ein Verbot ausbeuterischer Kinderarbeit verlangt.

### GRI 409: Zwangs- oder Pflichtarbeit 2016

#### 409-1: Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Zwangs- oder Pflichtarbeit

Für den in der Stadt Zürich gelegenen Betriebsstandort von menuandmore besteht kein Risiko von Zwangsarbeit.

Die wichtigsten Lieferantinnen und Lieferanten befinden sich in der Schweiz oder in Europa, wo kein erhebliches Risiko für Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht. Zudem muss ein Code of Conduct unterzeichnet werden, der ein Verbot von Zwangsarbeit verlangt.

## Beitrag zu den SDGs

Wir beschaffen bevorzugt einheimische und saisonale Lebensmittel und berücksichtigen ökologische, soziale und wirtschaftliche Kriterien gleichermaßen. Wo möglich setzen wir auf glaubwürdige Nachhaltigkeitsstandards und -labels.



SDG 1  
Keine Armut

Im Kontext der Beschaffung von menuandmore relevantes Unterziel:

### 1.1: Die extreme Armut beseitigen.

Beitrag von menuandmore:

- Ein Teil der Produkte (z. Bsp. Reis, Bananen) stammt aus dem globalen Süden, wo ein Grossteil der Bevölkerung von Armut betroffen ist. Durch die Beschaffung von Produkten, die mit einem Fairtrade-Label versehen sind, wird ein Beitrag zur Verbesserung der Situation, der in der dortigen Landwirtschaft beschäftigten Menschen und ihres unmittelbaren Umfelds geleistet.



SDG 12  
Verantwortungsvoller Konsum und Produktion

Im Kontext der Beschaffung von menuandmore relevantes Unterziel:

### 12.7: In der Beschaffung nachhaltige Verfahren fördern.

Beitrag von menuandmore:

- Durch die Beschaffung von Lebensmitteln, welche die Vorschriften anerkannter Nachhaltigkeitslabels erfüllen, unterstützt menuandmore eine entsprechende Produktion.



SDG 14  
Leben unter Wasser

Im Kontext der Beschaffung von menuandmore relevantes Unterziel:

### 14.4: Die Fangtätigkeit wirksam regeln und die Überfischung, die illegale, ungemeldete und unregulierte Fischerei und zerstörerische Fangpraktiken beenden.

Beitrag von menuandmore:

- menuandmore baut Fisch bewusst zurückhaltend in ihre Menüs ein, um die entsprechende Nachfrage nicht unnötig zu verschärfen. Wird Fisch eingekauft, dann ausschliesslich MSC-zertifizierte Meeresfische aus Wildfang und ASC-zertifizierte Zuchtfische.



SDG 15  
Leben an Land

Im Kontext der Beschaffung von menuandmore relevantes Unterziel:

### 15.5: Massnahmen ergreifen, um die Verschlechterung der natürlichen Lebensräume zu verringern.

Beitrag von menuandmore:

- menuandmore ist die Erhaltung der Bio-Diversität mithilfe der Vermeidungshierarchie (vermeiden, verringern – kompensieren) und «no net loss of biodiversity» gemäss Rahmen der internationalen Konvention zum Schutz der biologischen Vielfalt sehr wichtig. Den grössten Hebel um dieses Ziel zu unterstützen hat menuandmore beim Einkauf. Deshalb steigert menuandmore den Anteil an Produkten mit den Labels IP-SUISSE, CH-Bio, EU-Bio und Bio Knospe, sowie Bio Suisse Knospe laufend und hat bis 2025 das Ziel von 40% Label-Anteil an den Lebensmitteln (bis 2030: 50%).

## Stand der Zielerreichungen 2020 bis 2022 zur nachhaltigen Beschaffung<sup>2</sup>

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Erhöhung des Anteils an Schweizer Lebensmitteln von 75 % (2019) um 2 % auf 77 %.	 <p>2020: 79,0 % 2021: 72,5 % 2022: 70,0 %</p> <p>Jeweils in Bezug auf das Einkaufsvolumen in Kilogramm</p> <p>Ziel nicht erreicht.</p>	<p><i>Bewertung:</i> Der tiefere Wert im Jahr 2021 hängt mit der wetterbedingten schlechter ausgefalleneren Ernte zusammen (Nässe, Kälte). Im Jahr 2022 führte die Hitzewelle zu geringeren Erträgen in der Schweiz (hauptsächlich die nicht Verfügbarkeit der Schweizer Bio Ofenfrites). So musste häufiger auf Lebensmittel ausländischer Herkunft zurückgegriffen werden.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Zielperiode 2023 bis 2025 nicht mehr weitergeführt, da diverse von menuandmore nicht beeinflussbare Faktoren bestehen (z. Bsp. Witterungsbedingungen).</p>
Halten des Anteils an Bio-Produkten auf 20 %.	 <p>2020: 17,8 % 2021: 18,1 % 2022: 19,4 % Durchschnitt: 18,4 %</p> <p>Jeweils in Bezug auf das Einkaufsvolumen in Kilogramm</p> <p>Ziel nicht erreicht.</p>	<p><i>Bewertung:</i> Im Jahr 2020 waren die Bio-Tomaten (Zutat für Due-Fagian) witterungsbedingt über einen längeren Zeitraum nicht erhältlich. Im Jahr 2022 führte die Hitzewelle zu geringeren Bio-Erträgen in der Schweiz und Europa.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Zielperiode 2023 bis 2025 weiterhin beibehalten. Es werden jedoch alle Einkaufsartikel mit Label zusammen berücksichtigt und nicht mehr einzeln, da diverse von menuandmore nicht beeinflussbare Faktoren bestehen (z. Bsp. Witterungsbedingungen).</p>
Steigerung des Anteils an Fairtrade-Produkten von 26 (2019) um zwei zusätzliche Produkte auf 28.	 <p>2020: 22 2021: 21 2022: 21</p> <p>Ziel nicht erreicht.</p>	<p><i>Bewertung:</i> Es waren nicht genügend Artikel in Grossmengen verfügbar bzw. im Angebot. menuandmore hat auf das Angebot zu wenig Einfluss. Eine Sortimentsanpassung führte zudem zu einem Rückgang an Fairtrade-Produkten.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Zielperiode 2023 bis 2025 weiterhin beibehalten. Es werden jedoch alle Einkaufsartikel mit Label zusammen berücksichtigt und nicht mehr einzeln, da diverse von menuandmore nicht beeinflussbare Faktoren bestehen (z. Bsp. klimatische Bedingungen).</p>
80 % der Lebensmittel stammen von Lieferantinnen und Lieferanten, die mindestens 51 von 100 Punkten im Nachhaltigkeitsfragebogen erreichen.	 <p>Ziel erreicht</p>	<p><i>Bewertung:</i> Die Top-Lieferanten, welche 86 % vom Einkaufsvolumen in CHF ausmachen, erreichen mindestens 51 Punkte. Gründe dafür waren Lieferantenwechsel (Verschiebung des Produktportfolios).</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Zielperiode 2023 bis 2025 beibehalten. Es wird jedoch mit dem untenstehenden Ziel zu einem Ziel zusammengeführt.</p>
Die Top-11-Lieferanten erreichen im Durchschnitt 60 von 100 Punkten im Nachhaltigkeitsfragebogen.	 <p>Ziel erreicht</p>	<p><i>Bewertung:</i> Die Top-11-Lieferanten erreichen im Durchschnitt 63 Punkte. Das aktive Lieferanten-Management während der Berichtsperiode führte zu dieser Steigerung.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Zielperiode 2023 bis 2025 weiterhin beibehalten. Es wird jedoch mit dem obenstehenden Ziel zu einem Ziel zusammengeführt.</p>
Erhöhung der Transparenz bezüglich Herkunft, Anbau und Transport der Produktkategorien Früchte und Gemüse um 10 % vom Einkaufsvolumen in Kilogramm.	 <p>Ziel nicht erreicht</p>	<p><i>Bewertung:</i> Um die Transparenz zu erhöhen, muss seitens Lieferanten ein hoher administrativer Aufwand betrieben werden, der mit Mehrkosten verbunden ist. Dadurch mangelt es diesbezüglich an Daten / Informationen. Zudem ist der Ausgangswert dieses Zieles unklar.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Die Erhöhung der Transparenz ist weiterhin eine Anforderung und wird seitens menuandmore im Rahmen des Lieferanten-Managements überwacht.</p>

## Zielsetzungen zur Nachhaltigkeit in der Beschaffung

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
Der Label-Anteil der eingekauften Lebensmittel (gemäss Vorgaben der Stadt Zürich – siehe Grafik «Empfehlenswerte Lebensmittel-Labels Stadt Zürich» auf Seite 33) – am gesamten Einkaufsvolumen (in CHF) ist von 34 % auf mindestens 40 % erhöht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einkauf weiterer Produkte / Produktkategorien mit einem Label wie z. Bsp. Stärkebeilagen, Hülsenfrüchte, Fleisch, Lagergemüse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Label-Anteil der eingekauften Lebensmittel beträgt mindestens 50 % (in CHF).</li> </ul>
80 % vom Einkaufsvolumen in CHF stammt von Lieferantinnen und Lieferanten, die durchschnittlich 65 Punkte im Lieferantenfragebogen erreichen. (63 Punkte: 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterhin Einbezug der Lieferantinnen und Lieferanten in die nachhaltige Entwicklung</li> <li>Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten anhand der Fragebogenauswertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>80 % vom Einkaufsvolumen in CHF stammt von Lieferantinnen und Lieferanten, die durchschnittlich 68 Punkte im Lieferantenfragebogen erreichen.</li> </ul>

<sup>2</sup> Bezeichnung des entsprechenden wesentlichen Themas im Nachhaltigkeitsbericht 2017–2019



«Kleiner Fussabdruck – grosser Genuss.  
Mit der Entwicklung von kreativen  
vegetarischen Menüs sorgt menuandmore  
für Abwechslung auf dem Menüplan.»

**Franziska Stöckli**  
Greentopf Projects



Franziska Stöckli entwickelte mit ihren Schülerinnen und Schülern das Kochbuch «Greentopf». Seit 2022 unterstützt sie menuandmore bei der Kreation von neuen vegetarischen Gerichten. menuandmore will weitere vegetarische Gerichte mit einer tieferen Umweltbelastung kreieren und hat mit Franziska Stöckli die perfekte Partnerin gefunden. Sie besitzt eine breite Erfahrung durch ihre vielfältigen Engagements im Bereich Nachhaltigkeit, Kochen und Kinderverpflegung.

# Umweltauswirkungen der Ernährung: Zutaten für ein klimafreundlicheres Menü

Saisonal, regional und pflanzliche Alternativen: Die Gestaltung unseres Menüplans hat die grösste Auswirkung auf unseren ökologischen Fussabdruck. Deshalb steht bei menuandmore die Entwicklung von neuen, schmackhaften, vegetarischen Menüs im Fokus. Wir sensibilisieren unsere Kunden, um die Nachfrage nach vegetarischen Menüs noch weiter zu erhöhen.

In der Debatte um mehr Klimaschutz wird immer häufiger die Ernährung und deren negativen Auswirkungen auf das Klima thematisiert. Wir haben Einfluss auf die Menügestaltung von über 580 Mittagstischen in der Schweiz und können so einen gewichtigen Beitrag zur Reduktion der negativen Umweltauswirkungen der Ernährung der Kinder leisten – durch einen hohen Anteil vegetarischer Komponenten, Fleischersatzprodukten oder durch die Substitution von treibhausgasintensiven Fleischsorten wie Rind durch Poulet. Wir setzen möglichst auf saisonale und regionale Zutaten, insbesondere, wenn sich dadurch die Ökobilanz weiter verbessern lässt.

Noch besser wird unsere Bilanz, wenn sich die Mittagstische selbst verstärkt umweltfreundliche Essensangebote wünschen und diese auch effektiv bestellen. Dementsprechend haben wir unseren Fokus auf zwei Haupthandlungsfelder gelegt – auf die Kreation ressourcenschonender Mahlzeiten und die Sensibilisierung zum Thema.

## Unsere Menügestaltung

Vor allem tierische Produkte wie Fleisch, Milch und Eier tragen zur CO<sub>2</sub>-Belastung eines Menüs bei. So stösst beispielsweise die Produktion von Rindfleisch 17-mal mehr Treibhausgase aus als die von Tofu und 150-mal mehr als die von Kartoffeln. Auch Milchprodukte, vor allem Käse, weisen ein Vielfaches an CO<sub>2</sub>-Ausstoss gegenüber pflanzlichen Alternativen auf. Schädliche Multiplikatoren für die CO<sub>2</sub>-Bilanz sind mit dem Flugzeug transportierte, auf abgeholzten Waldflächen oder in fossil beheizten Treibhäusern produzierte sowie verschwendete

Unsere Kundinnen und Kunden werden mindestens einmal jährlich mit einer Statistik über ihr Bestellverhalten informiert.

Lebensmittel. Beim Klimaschutz ist deshalb die Zusammenstellung der Menüs unser grösster Hebel, denn rund 94% der CO<sub>2</sub>-Belastung entfällt auf die verwendeten Lebensmittel (siehe Grafik «CO<sub>2</sub>-Fussabdruck pro Menü 2022», Seite 43).

## Pflanzenbasierte Rohstoffe und saisonaler Einkauf

Durch vegetarische Angebote und den Ersatz von tierischen durch pflanzenbasierte Rohstoffe können wir die Umweltauswirkungen der Ernährung reduzieren. Auch die regionale Beschaffung und die Verarbeitung saisonaler Früchte und Gemüse machen teilweise Sinn, um Ressourcen und das Klima zu schonen.

## Lust auf Neues wecken

Ein anspruchsvoller Aspekt bei der umweltfreundlichen Gestaltung von Mahlzeiten für Kinder und Jugendliche sind deren Essvorlieben. Kalbsgeschnetzeltes, Hamburger oder Käsegerichte: Diese stehen oft den Forderungen der Betreuungseinrichtungen nach einem umweltfreundlicheren Essensangebot entgegen. Im Dialog mit unseren Kundinnen und Kunden wollen wir über unsere Angebotsauswahl

informieren, damit auch bei den Kindern und Jugendlichen die Lust auf Neues geweckt wird. Dazu bieten wir beispielsweise für neue vegetarische Kreationen stets Gratismuster zum Probieren an.

## Orientierung an aktuellen Ernährungsempfehlungen

### Wegweisende Konzepte

Bei der Auswahl der Zutaten achten wir nicht nur auf frische und gesunde Inhaltsstoffe, sondern auch auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz der Lebensmittel. Wir orientieren uns an der Ernährungs- und Umweltstrategie der Stadt Zürich (S. 19–20) und an der Planetary Health Diet der EAT-Lancet-Kommission (S. 19). Letztere empfiehlt zum Schutz der menschlichen und planetaren Gesundheit eine pflanzenbetonte Ernährung.

### Menüentwicklung

Die kreative Entwicklung und Prüfung neuer vegetarischer, kindgerechter Menüs wird durch die interne Menükommission vorangetrieben. Dabei wird viel Wert daraufgelegt, den Proteinbedarf hauptsächlich durch pflanzliche Quellen zu decken und tierische Zutaten möglichst durch pflanzliche Alternativen zu ersetzen – beispielsweise bei einer Suppe den Rahm durch Kokosmilch.

### Kennzahlen und Statistiken

Unsere Massnahmen und Aktivitäten messen und bewerten wir regelmässig anhand gesetzter Ziele und Kennzahlen. Unsere Kundinnen und Kunden werden mindestens einmal jährlich mit einer Statistik über ihr Bestellverhalten informiert.

## Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei den Umweltauswirkungen der Ernährung

### Aussergewöhnliche Lösungen für unerwartete Herausforderungen

Die COVID-19-Pandemie und die damit verbundenen Schulschliessungen haben den Kern unserer Unternehmenstätigkeit beinahe zum Erliegen gebracht. Aber eben nur beinahe: Dank unseres bereits vor der Pandemie implementierten Krisenmanagements konnten wir umgehend auf die neue Situation reagieren. Bereits drei Tage nach der Ver-

ordnung des Bundesrates zu den Schulschliessungen (16. März 2020) konnten wir sämtliche bereits zubereiteten Menüs an Organisationen für Bedürftige abgeben. Wir konnten so nicht nur einen sozialen Beitrag in einer ausserordentlichen Situation leisten, sondern mussten auch kein Essen entsorgen.

Während der Pandemie versorgten wir die Kinderbetreuungseinrichtungen für die von ihnen angebotenen Notfallbetreuungen – beispielsweise für Eltern in Pflegeberufen – weiterhin mit Mahlzeiten. Diese bescheidenen Mengen ergänzten wir wöchentlich um 1'000 Mahlzeiten für von Armut betroffene Personen. Diese wurden während mehrerer Wochen zu einem symbolischen Preis zubereitet und an die Aktion «Essen für Alle» geliefert. So war es möglich, den Kontakt zu unseren Lieferantinnen und Lieferanten zu halten, einen Teil unserer Mitarbeitenden weiter zu beschäftigen und Food Waste zu vermeiden. Ausführliche Informationen zur Aktion «Essen für alle» sind im Kapitel «Wirtschaftliche Leistung» zu finden (S. 89).

### Food Waste-Schulung

Unsere Kundinnen und Kunden bestellen die Mahlzeiten in der Regel vier Arbeitstage im Voraus, was im Zusammenhang mit der Vermeidung von Food Waste zu Herausforderungen führen kann. Die Gründe: kurzfristige Abmeldungen oder eine plötzlich entstehende Gruppendynamik zur Ablehnung einzelner Speisen. Aus diesem Grund haben wir im Herbst 2021 ein Webinar für die Verantwortlichen und Mitarbeitenden von Betreuungsreinrichtungen zum Thema Food Waste durchgeführt. Ziel dieser Schulung war es, einerseits für das Thema zu sensibilisieren, andererseits Hilfestellungen zur Vermeidung von Food Waste zu geben. Zudem haben wir das Merkblatt «Food Save in der Kinderbetreuung – Tipps und Tricks für weniger Food Waste am Mittagstisch» entwickelt.

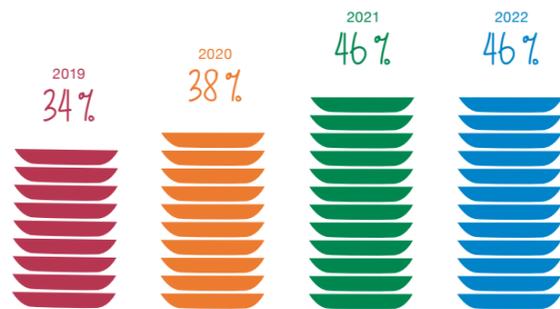
### Stetige Steigerung des Angebots an Vegi-Menüs

Das vegetarische Angebot steht seit 2021 im Menüplan an prominenter Stelle in der ersten Spalte. Diese als «Nudging» bezeichnete Technik führt dazu, dass mehr vegetarische Mahlzeiten bestellt werden. Die Nachfrage nach vegetarischen Menüs konnte fortlaufend und deutlich gesteigert werden, von 34% im Jahr 2019 auf 46% im Jahr 2022 (siehe Grafik «Nachfrage nach bestellten vegetarischen Mahlzeiten», Seite 42).

Durch diese erfreuliche Steigerung konnten die Treibhausgas-Emissionen pro Menü weiter gesenkt werden. Durch die Analyse unserer Lebensmitteleinkäufe ist uns jedoch aufgefallen, dass noch weiteres Optimierungspotential besteht. So wurden zwar vermehrt vegetarische Menüs bestellt, jedoch wurden gewisse besonders CO<sub>2</sub>-intensive Gerichte wie zum Beispiel Kalbsgeschnetzeltes an Spitzentagen eingeplant, ohne dabei die Auswirkungen auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz zu berücksichtigen. Ebenfalls wirkten sich die teilweise Verlagerung von Teigwaren zu Reis und der höhere Joghurtverbrauch negativ auf

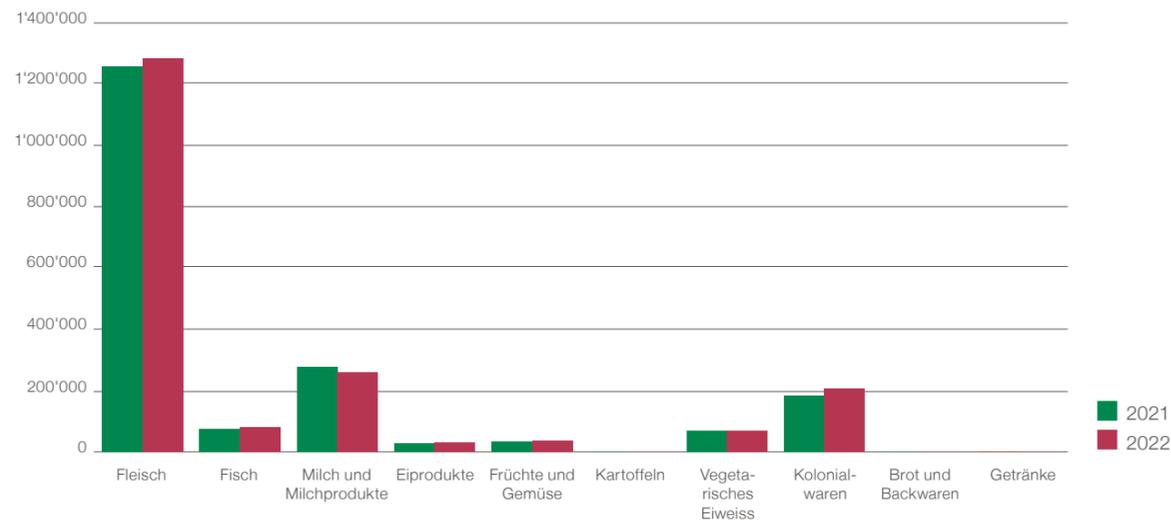
die CO<sub>2</sub>-Bilanz der bestellten Mahlzeiten aus. Dieser negativen Entwicklung möchten wir durch ein breiteres Angebot an vegetarischen Gerichten sowie der künftig stärkeren Beachtung von Emissionswerten der Gerichte bei der Menüplanung aktiv entgegenwirken. Die Grafik «Treibhausgas-Emissionen nach Lebensmittelkategorie» auf diese Seite zeigt, dass tierische Lebensmittel (z. Bsp. Fleisch und Milchprodukte) die meisten Treibhausgas-Emissionen verursachen. Deshalb ist es so wichtig, die Nachfrage nach vegetarischen Mahlzeiten weiter zu steigern.

Nachfrage nach bestellten vegetarischen Mahlzeiten



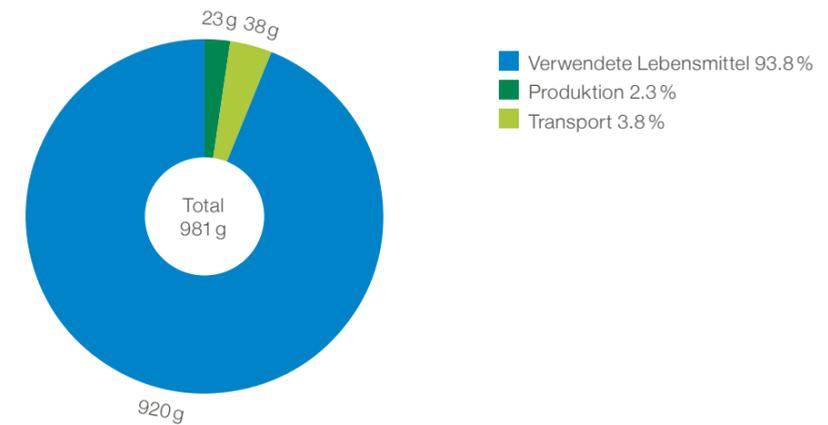
Treibhausgas-Emissionen nach Lebensmittelkategorie<sup>3</sup>

in Kilogramm CO<sub>2</sub>eq  
 Die errechneten Werte basieren auf der Menge der eingekauften Lebensmittel (siehe Grafik «Menge der verarbeiteten Lebensmittel», Seite 33)



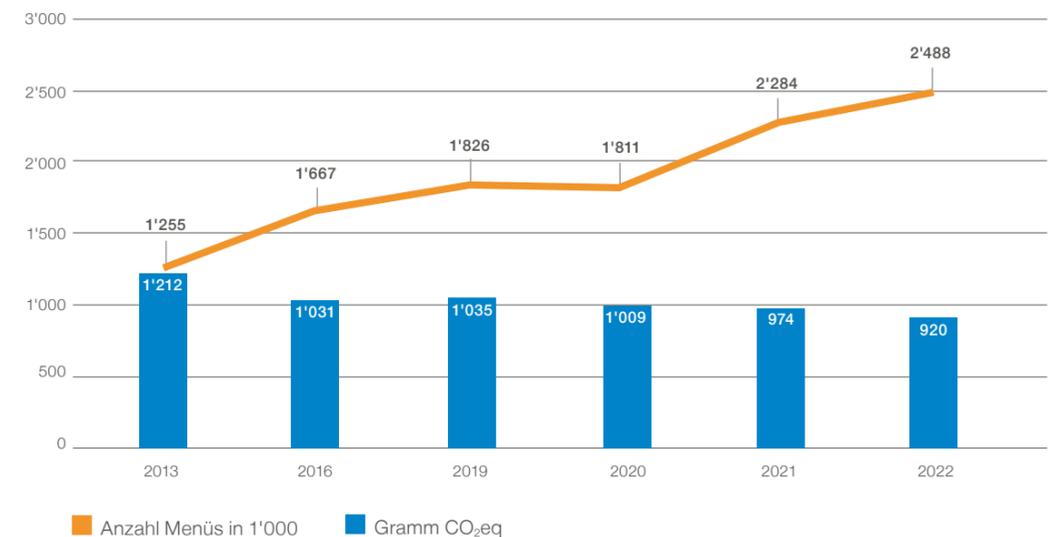
<sup>3</sup> Aufgrund des ERP-Wechsels per anfangs 2021 kann das Jahr 2020 nicht so dargestellt werden

CO<sub>2</sub>-Fussabdruck pro Menü 2022  
 in Gramm CO<sub>2</sub>eq



Treibhausgas-Emissionen pro Menü

in Gramm CO<sub>2</sub>eq basierend auf den verwendeten Lebensmitteln



## Beitrag zu den SDGs

Wir reduzieren laufend den ökologischen Fussabdruck unserer Angebote und orientieren uns dabei an der Planetary Health Diet. So leisten wir einen Beitrag zu mehreren SDGs.



**SDG 12**  
 Verantwortungsvoller Konsum und Produktion

Im Kontext der Umweltauswirkungen der Ernährung relevantes Unterziel:

**12.3: Die weltweite Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf halbieren und die entlang der Produktions- und Lieferkette entstehenden Nahrungsmittelverluste einschliesslich Nachernteverluste verringern.**

Beitrag von menuandmore:

- Minimierung von eigenem Food Waste bei der Herstellung der Menüs und Abgabe allfälliger überzähliger Mahlzeiten an gemeinnützige Organisationen. Sensibilisierung und Schulung der Kunden zur Vermeidung von Food Waste.



**SDG 13**  
 Massnahmen zum Klimaschutz

Im Kontext der Umweltauswirkungen der Ernährung relevantes Unterziel:

**13.2: Klimaschutzmassnahmen in die Strategie einbeziehen**

Beitrag von menuandmore:

- Menüs mit geringeren Treibhausgas-Emissionen anbieten, Kundinnen und Kunden durch attraktive Angebote und Aufklärung motivieren, mehr vegetarische Menüs zu bestellen.



**SDG 14**  
 Leben unter Wasser

Im Kontext der Umweltauswirkungen der Ernährung relevantes Unterziel:

**14.4: Die Überfischung, die illegale, ungemeldete und unregulierte Fischerei und zerstörerische Fangpraktiken beenden und Bewirtschaftungspläne umsetzen, um die Fischbestände mindestens auf einen Stand zurückzuführen, der den höchstmöglichen Dauerertrag sichert.**

Beitrag von menuandmore:

- Bevorzugung pflanzlicher Proteinquellen sowie ausschliesslicher Bezug MSC-zertifizierter Meeresfische aus Wildfang und ASC-zertifizierter Zuchtfische.

## Stand der Zielerreichungen 2020 bis 2022 zu umweltfreundlicher Ernährung<sup>2</sup>

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Steigerung der Nachfrage nach vegetarischen Komponenten von 34 % (2019) um 10 % auf mindestens 44 % Massnahmen dazu: Einführung einer Anzeige «Vegi-Anteil» im Warenkorb vor Bestellabschluss im Webshop. Einführung einer Statistikanzeige für Kundinnen bezüglich des Vegi-Anteils im Bestellverhalten bis Ende 2021.	 2020: 38 % 2021: 46 % 2022: 46 % Ziel erreicht.	<i>Bewertung:</i> Der Vegi-Anteil konnte durch verschiedene Massnahmen (Einführung Statistikanzeige für Kundinnen bezüglich Vegi-Anteil, Kundens Schulungen, Neuentwicklungen, Platzierung der Vegi-Menü-Linie in 1. Spalte) deutlich gesteigert werden. Nicht umgesetzt aus Kostengründen wurde die Einführung einer Anzeige «Vegi-Anteil» im Warenkorb vor Bestellabschluss im Webshop.  <i>Massnahme:</i> Das Ziel wird für die Periode 2023 bis 2025 beibehalten und eine Verbesserung angestrebt.
Durchführung einer Analyse bezüglich Differenz zwischen dem bestellten Warenkorb und der Planetary Health Diet in Zusammenarbeit mit der ZHAW und Ableitung des sich daraus ergebenden Handlungsbedarfs.	 Ziel teilweise erreicht.	<i>Bewertung:</i> Der Termin konnte wegen der Corona-Pandemie nicht eingehalten werden. Die Masterarbeit wurde im Frühjahr 2022 anstatt wie geplant im 2020 durch die Studentin der ZHAW Wädenswil abgeschlossen. Die Analyse bezog sich aus Machbarkeitsgründen zudem auf die Differenz zwischen dem Angebot von menuandmore und der Planetary Health Diet und nicht nach dem bestellten Warenkorb.  <i>Massnahme:</i> Der abgeleitete Handlungsbedarf wird als Ziel für die Zielperiode 2023 bis 2025 gesetzt (siehe Zielsetzung zu Gesundheit und Ernährung).

## Zielsetzung zu den Umweltauswirkungen der Ernährung

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
Der Anteil an bestellten vegetarischen Eiweiss-Komponenten in unseren Menüs (Vegi-Anteil) steigt von 46 % auf 52 %.	- Entwicklung von neuen, kindergerechten, vegetarischen Hauptgerichten	- Der Anteil an bestellten vegetarischen Eiweiss-Komponenten in unseren Menüs (Vegi-Anteil) beträgt mindestens 58 %. - Senkung des CO <sub>2</sub> -Fussabdruckes der Menüs basierend auf den verwendeten Lebensmitteln um 30 % auf 725g CO <sub>2</sub> eq/Menu im Vergleich zu 1'035g im Jahr 2019.

<sup>2</sup> Bezeichnung des entsprechenden wesentlichen Themas im Nachhaltigkeitsbericht 2017–2019

«menuandmore beherrscht die wohl grösste aller Kochkünste: kindergerecht salz-, zucker- und fettarme Mahlzeiten unter Berücksichtigung der Ernährungsrichtlinien der Stadt Zürich anzubieten, die am Mittagstisch für leuchtende Kinderaugen sorgen.»

**Tanja Bischof**

BSc BFH, Ernährungsberaterin SVDE



Seit vielen Jahren überprüft Tanja Bischof alle Menüpläne von menuandmore auf gesundheitliche und kinderspezifische Kriterien. Ausserdem steht die diplomierte Ernährungsberaterin unseren Kundinnen und Kunden für telefonische Beratung zur Verfügung und nimmt auf Anfrage an Elternabenden oder ähnlichen Anlässen teil. Es hat sich gezeigt, dass damit das Vertrauen der Eltern in die Betreuungseinrichtungen positiv beeinflusst werden kann.

# Gesundheit und Ernährung: das Essverhalten positiv beeinflussen

Die Ernährung hat einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung, die Gesundheit sowie die Lern- und Leistungsfähigkeit. menuandmore will mithelfen, mit positiven Esserfahrungen die heutigen und künftigen Essgewohnheiten von Kindern und Jugendlichen zu prägen – mit frischen Zutaten, abwechslungsreichen Mahlzeiten und Produktsicherheit vom Einkaufskorb bis auf den Mittagstisch.

Heute ein paar Apfelschnitze zum Znüni, am Wochenende einen Snack vor dem Fernseher oder zum Ferienauftakt ein Eis am Stiel: Das Ernährungsverhalten von Kindern wird früh entwickelt, nicht nur zuhause, sondern auch beim Essen ausser Haus. Je mehr Kinder Zeit in der Schule oder in den darin angegliederten Betreuungseinrichtungen verbringen, desto grösser wird auch die Verantwortung der Institutionen, was die Entwicklung eines gesunden Essverhaltens betrifft. Hier bieten wir Unterstützung – mit gesundem und abwechslungsreichem Essen und dem Anspruch an uns selbst, die Kinder und Jugendlichen dafür zu begeistern.

## Kindgerechte Ernährung

menuandmore hält sich bei der Menügestaltung und bei der Zubereitung an die Ernährungsrichtlinien der Stadt Zürich und an die Empfehlungen der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung (SGE). In unserer hauseigenen Küche und Konditorei bereiten wir so viel wie möglich selbst zu und sind deshalb in der Lage, in besonderem Masse auf die Bedürfnisse von Menschen mit Lebensmittelunverträglichkeiten und Allergien einzugehen. Wir halten uns an den Grundsatz, für unsere Zielgruppe Kinder und Jugendliche fett-, zucker- und salzreduziert, ohne Alkohol und ausschliesslich mit natürlichen Zutaten zu kochen. Die Mahlzeiten werden möglichst schonend und naturbelassen zubereitet, sodass Vitamine und Mineralstoffe erhalten bleiben.

## Sicherheit und Hygiene mit höchstem Stellenwert

### ISO-Zertifizierung

Nicht nur die Eltern stellen berechtigterweise hohe Ansprüche an Auswahl und Qualität, auch die Vorgaben von Behörden bezüglich Hygiene, Deklaration und Verarbeitung sind umfangreich. Sichere Lebensmittel anzubieten, ist für menuandmore aber mehr als nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Wir stellen intern und extern höchste Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit und -deklaration und sind nach ISO 22000, dem Managementsystem für die Lebensmittelsicherheit, zertifiziert. Die Umsetzung von Vorgaben aus dieser Norm wie beispielsweise die Implementierung von PRP's<sup>1</sup>, Rückverfolgbarkeitssystem (Rückruf), HACCP<sup>2</sup> und deren Nachweise sind damit gewährleistet.

### Audits bei Produzentinnen und Lieferanten

Um die Lebensmittelsicherheit garantieren zu können, sind wir auf einwandfreie Produkte angewiesen. Wir wählen diese nach lebensmittelsicherheitsrelevanten Kriterien aus und führen anhand einer Risikoanalyse gezielt mehrere Lieferantenaudits pro Jahr durch. Die angelieferten Produkte werden standardmässig auf Qualität, Temperatur und Deklaration kontrolliert. Mit unseren Partnerinnen, Pro-

duzenten und Lieferantinnen pflegen wir langfristige und vertrauensvolle Beziehungen.

## Qualität sichern durch interne Kontrollen und Schulungen

### Rezeptureinhaltung

Für die Zubereitung der Mahlzeiten in unserer Küche werden die Zutaten grammgenau abgewogen. Dabei gilt das Vier-Augen-Prinzip, um mögliche Fehler auszuschliessen. Wir stellen so sicher, dass nur die Produkte und Mengen verarbeitet werden, welche im Rezept vorgesehen und auf der Etiketle deklariert sind. Regelmässige Kontrollrundgänge sowie Labor- und Abklatschproben sind ebenfalls Teil unserer Qualitätssicherung.

### Kühlketten-Alarmsystem

Um die Einhaltung der Kühlkette zu garantieren, sind alle Kühlräume über WLAN mit einem Alarmsystem ausgestattet. Daten werden permanent überprüft und bei einer Über- und oder Unterschreitung von kritischen Werten werden wir sofort per SMS alarmiert. Damit die Kühlkette auch nach dem Verlassen der Menüs aus der Produktion garantiert ist, sind alle Fahrzeuge mit einer lückenlosen Kühlraumüberwachung ausgerüstet.

### Ausbildungsstandards

Des Weiteren gibt es regelmässige interne Schulungen unserer Mitarbeitenden zu Themen wie Hygiene oder Allergene. Die Verantwortung für die Umsetzung liegen beim Leiter der Abteilung Qualitäts- und Nachhaltigkeits-Management, Leiter Produktion sowie Leiter betriebliche Prozesse und Projekte. Negative Kundenrückmeldungen werden regelmässig besprochen. Monatlich gibt es zudem ein Reporting an die Geschäftsleitung (siehe dazu auch Kundenzufriedenheit S. 70).

## Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei Gesundheit und Ernährung

### Rund 100 Rezepturen angepasst

Wir streben bei den von uns angebotenen Mahlzeiten eine stetige Verbesserung bezüglich Gesundheit und Nachhaltigkeit an. Dazu zählen wir beispielsweise die Reduktion von Zusatzstoffen in Einkaufsarti-

Wir streben bei den von uns angebotenen Mahlzeiten eine stetige Verbesserung bezüglich Gesundheit und Nachhaltigkeit an.

keln oder Allergenen in Rezepturen. In den letzten drei Jahren haben wir rund 100 Rezepturen respektive 12 % dementsprechend angepasst.

### Zusammenarbeit mit der ZHAW intensiviert

Bei einigen für menuandmore wichtigen Themen kam es zu einer erfolgreichen Kooperation mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Eine Bachelorarbeit beschäftigte sich mit dem Nutri-Score. Die Planetary Health Diet, deren Empfehlungen auch Einfluss auf unser Menüangebot haben, war das Thema einer Masterarbeit an der ZHAW.

### Partnerschaft mit Greentopf

Um neue gesunde und kinderbeliebte Menüs zu entwickeln, hat menuandmore eine Zusammenarbeit mit Franziska Stöckli gestartet, der Autorin des Kochbuchs «Greentopf», das vielfältige gesunde, vegetarische und vegane Rezepte enthält. Zudem gab es Musterentwicklungen und Degustationen.

### Dichtes Kontrollnetz der Zertifizierungsstellen

In der Berichtsperiode wurden jeweils jährlich die drei vorhandenen ISO-Normen (9001, 14001, 22000) durch die Zertifizierungsstelle sowie durch externe Beraterinnen und Berater auditiert. Das Kantonale Labor Zürich führte im Berichtszeitraum zwei Lebensmittelinspektionen durch.

<sup>1</sup> PRPs = prerequisite programme, dt. Präventivprogramme

<sup>2</sup> HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Points, dt. Gefahrenanalyse und kritische Lenkungspunkte

## Beitrag zu den SDGs

Wir wollen höchste Anforderungen für die gesunde Ernährung der Kinder und Jugendlichen erfüllen und entsprechende Ernährungsrichtlinien, wo möglich, übertreffen. So leisten wir einen Beitrag zum SDG 3.



**SDG 3**  
**Gesundheit und Wohlergehen**

Beitrag von menuandmore:

- Priorisierung der Lebensmittelsicherheit bei Entscheidungen
- Sicherstellung einer gesunden Ernährung für Kinder und Jugendliche durch salz-, zucker- und fettreduzierte Zubereitung ohne Alkohol

## Stand der Zielerreichungen 2020 bis 2022 zu gesunder Ernährung und sicheren Lebensmitteln<sup>2</sup>

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Einführung des Nutri-Scores (im ERP) auf dem Deklarationsblatt im Webshop zur Optimierung der Rezepturen und zur Sensibilisierung der Kunden.	Ziel nicht erreicht bzw. bewusst dagegen entschieden.	<i>Bewertung:</i> Die Geschäftsleitung entschied im September 2020 aufgrund der Bachelorarbeit der Studentin der ZHAW Wädenswil, den Nutri-Score nicht einzuführen.  <i>Massnahme:</i> Eine umfassende und für menuandmore passende Bewertungsgrundlage für die Menükomponenten bzw. das Angebot (gesundheitliche und nachhaltige Aspekte) ist aktuell nicht vorhanden. Die Entwicklungen in diesem Bereich werden weiterhin beobachtet.
Prüfung des Optimierungspotenzials der fünf Stufen des Nutri-Scores und Festlegen eines Zielwertes.	Ziel nicht erreicht bzw. bewusst dagegen entschieden.	<i>Bewertung:</i> Die Geschäftsleitung entschied im September 2020 aufgrund der Bachelorarbeit der ZHAW-Studentin, den Nutri-Score nicht einzuführen.  <i>Massnahme:</i> Die Entwicklungen im Bereich Bewertung werden weiterhin beobachtet.
Durchführung von Nudging-Schulungen zur Steigerung des Konsums von Gemüse.	Ziel teilweise erreicht.	<i>Bewertung:</i> Der Termin konnte wegen der Corona-Pandemie nicht eingehalten werden. Im Jahr 2022 wurde das Webinar zum Thema «Nudging - Wie Lebensmittel geschickt platziert werden» durchgeführt.  <i>Massnahme:</i> Als zusätzliche Dienstleistung wird künftig mindestens einmal jährlich ein Webinar zu relevanten Themen für die Kunden durchgeführt.
Bei der Beschaffung von neuen Fahrzeugen sicherstellen, dass die Kühlung auch bei abgestelltem Motor (während der Auslieferung) weiterläuft. Dazu sollen alle neuen Fahrzeuge mit einer Stützbatteie ausgestattet sein.	Ziel erreicht.	<i>Bewertung:</i> Gemäss Lastenheft, welches für die Beschaffung von Neufahrzeugen hinzugezogen wird, ist das Batteriepaket Kühlanlage als zwingendes Kriterium gelistet.  <i>Massnahme:</i> Diese Anforderung an neue Fahrzeuge bleibt weiterhin im Lastenheft aufgeführt.
Reduktion der Anzahl Lieferantenbeanstandungen im Zusammenhang mit Fremdkörpern von 26 (2019) um 20% auf maximal 20.	2020: 11 2021: 11 2022: 18 Ziel erreicht.	<i>Bewertung:</i> Die Reduktion ist hauptsächlich auf verbesserte Achtsamkeit der Mitarbeitenden (Qualitätskontrollen) während dem gesamten Produktionsprozess zurückzuführen. Weiter förderlich war die Nachbearbeitung von Beanstandungen in diesem Zusammenhang, die Durchführung von Lieferantenaudits und die enge Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Qualitäts- und Nachhaltigkeits-Management und das aktive Lieferantenmanagement. Der Anstieg 2022 ist hauptsächlich auf einen Vorfall / eine Ursache zurückzuführen, welche mehrere Beanstandungen zur Folge hatte.  <i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Periode 2023 bis 2025 beibehalten und eine Verbesserung angestrebt.

## Zielsetzungen zu Gesundheit und Ernährung

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
Die Roadmap auf Basis der erarbeiteten Analyse zur Umsetzung der Anforderungen der Planetary Health Diet ist erstellt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weitere Erhöhung pflanzlicher Eiweissquellen (z. Bsp. Hülsenfrüchte)</li> <li>- Entwicklung von zusätzlichen Gerichten auf Basis von saisonalem Gemüse</li> <li>- Weitere Erhöhung an Vollkornprodukten und alternativen Stärkebeilagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Mahlzeitenangebot erfüllt mehrheitlich die Anforderungen der Planetary Health Diet und weiterhin vollumfänglich die Empfehlungen der SGE.</li> <li>- Ein Bewertungssystem zu Gesundheit und Nachhaltigkeit für die Menüs ist implementiert.</li> </ul>
Die Lieferantenbeanstandungen in Zusammenhang mit Fremdkörpern sind gegenüber 2022 um mindestens 10% auf maximal 16 pro Jahr gesenkt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeitenden in der Warenannahme zur weiteren Optimierung der Wareneingangskontrolle</li> <li>- Durchführung von mindestens drei Lieferantenaudits pro Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Zertifizierung nach einem von der Global Food Safety Initiative (GFSI) anerkannten Standard ist erreicht.</li> </ul>

<sup>2</sup> Bezeichnung des entsprechenden wesentlichen Themas im Nachhaltigkeitsbericht 2017–2019

«menuandmore beweist seit vielen Jahren:  
vermeiden von Food Waste und soziales  
Engagement gehen Hand in Hand.»

**Marco Callegari**

Leiter Caritas-Märkte Zürich



Food Waste möglichst zu vermeiden ist sowohl Caritas als auch uns ein grosses Anliegen. Überzählige Menüs, die nicht mehr verkauft oder selber gegessen werden können, spenden wir schon seit mehr als zehn Jahren dem Caritas-Markt in Zürich. Die feinen Menüs sind bei den Caritas-Kunden beliebt und aufgrund der Grösse der Portionen speziell für Familien eine grosse Unterstützung.

# Verpackung und Abfall: Verschwendung jeglicher Art vermeiden

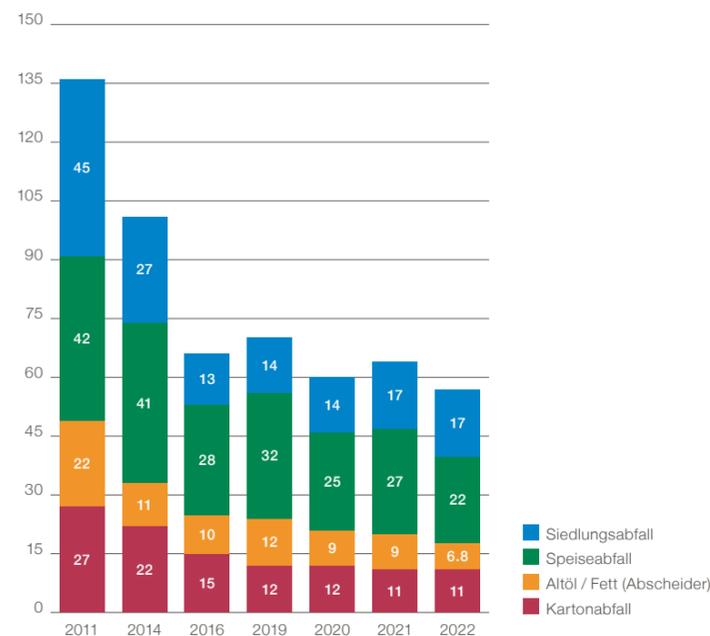
Beim Thema Verschwendung liegt der Fokus in unserer Branche klar auf der Vermeidung von Food Waste. Dazu kommt die Verminderung des Einsatzes von endlichen Ressourcen – zum Beispiel im Zusammenhang mit Verpackungen. Davon profitiert die Umwelt und es werden Kosten gespart. Es gibt aber auch Zielkonflikte.

Zu unseren Grundsätzen gehört es, unsere Produkte möglichst umwelt- und ressourcenschonend herzustellen. Es ist uns daher wichtig, einen möglichst grossen Anteil des Inputs in der Form von Mahlzeiten als Output zu generieren. Wir versuchen, Abfälle jeglicher Art zu vermeiden. Denn Abfälle stellen immer eine Ressourcenverschwendung dar. Das ist eine grosse Herausforderung – aber auch eine Chance, was Kosteneinsparungen oder die Sicherstellung einer fortlaufenden Effizienzverbesserung angeht.

## Umweltmanagementsystem als Grundlage

Durch die Vorgaben der ISO-Norm 14001 haben wir unter anderem die Abfälle im Rahmen einer Umweltrelevanzmatrix als gewichtige Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeiten von menuandmore identifiziert und bewertet. Das Resultat: eine gute Grundlage für die Definition von Zielen zur Reduktion von Abfällen jeglicher Art und für die Planung von konkreten Massnahmen.

**Abfall pro Menü**  
in Gramm



## Einfluss einer CH-Durchschnittsernährung auf die Umwelt

Anteil Umweltbelastungspunkte pro Person und Jahr



Quelle: Stadt Zürich Umwelt und Gesundheitsschutz

Speiseabfall macht bei menuandmore den grössten Anteil des gesamten Abfalls aus. Weitere wesentliche Abfallarten sind Siedlungsabfälle wie Verpackungen, Verbrauchsmaterialien, Fett aus Fettabscheider sowie Karton (siehe Grafik «Abfall pro Menü», Seite 54).

Der Speiseabfall konnte durch gezielte Massnahmen wie Rezepturverbesserungen und Prozessoptimierungen gesenkt werden.

Beim Siedlungsabfall wird vor allem mit Lieferanten aktiv nach Lösungen zur Reduktion der Verpackungsmenge gesucht. Da Verbrauchsmaterialien für die Aufrechterhaltung des Betriebes benötigt werden ist eine Reduktion dessen schwierig.

## Vermeidung von Food Waste hat Priorität

Bei der Priorisierung unserer Massnahmen zur Abfallreduktion orientieren wir uns stark an den damit verbundenen Umweltauswirkungen. Rund 90% der

mit einer durchschnittlichen Ernährung verbundenen Umweltauswirkung sind auf die Nahrungsmittel selbst zurückzuführen. Verarbeitung, Transport und Verpackung tragen nur marginale Anteile dazu bei (siehe obenstehende Grafik). Dies führt dazu, dass wir unsere Aufmerksamkeit klar auf die Vermeidung von Food Waste richten.

## Planungssicherheit für Lieferantinnen und Lieferanten

Bereits in der Urproduktion der Lebensmittel (z. Bsp. Anbau) kann aufgrund von Nichtkonformität oder Überproduktion Food Waste entstehen. Unser Anspruch ist es, Bestellungen langfristig zu planen, sodass die Lieferantinnen und Produzenten mit genauen Abnahmemengen rechnen können. Ab 2023 setzen wir für die Bestellprognosen auch künstliche Intelligenz ein, um die Mengen noch passgenauer abschätzen zu können.

**Mengenplanung und Spenden**

Um Lebensmittelabfälle zu verhindern, werden nur diejenigen Mengen an Lebensmitteln eingekauft, welche gemäss Rezeptur und Bestellmenge nötig sind. Fallen überproduzierte, geniessbare Menüs an, spenden wir diese Hilfsorganisationen wie beispielsweise dem Verein Caritas Zürich. Die verbleibenden Lebensmittelabfälle werden einer Biogasanlage zugeführt und energetisch verwertet.

**Sensibilisierung**

Ein etwas grösserer Teil des Food Waste in unserer Wertschöpfungskette fällt bei den Kundinnen und Kunden an. Rund 38 Gramm pro Menü entstehen beim Kunden und 22 Gramm (2022) pro Menü bei menuandmore. Mittels Schulungen sorgen wir einerseits für eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden der Mittagstische und Betreuungseinrichtungen, andererseits zeigen wir auch Wege, um mittels bedarfsgerechter Bestellungen Food Waste zu vermeiden und Kosten zu sparen.

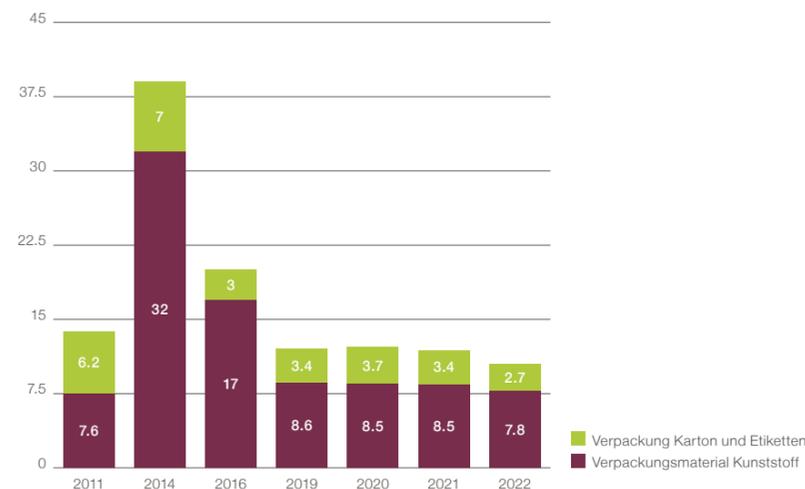
**Zielkonflikte erschweren Verpackungs-optimierungen**

Die Qualität und Sicherheit der von uns ausgelieferten Menüs haben oberste Priorität. Verpackungen schützen das Lebensmittel vor äusseren Einflüssen, dienen der Lebensmittelsicherheit und sind in diesem Sinne ein Instrument, um die Mahlzeiten bei der Auslieferung an die Mittagstische bestmöglich aufzubewahren.

**Anforderungen an die Verpackung**

Bei der Auswahl und Gestaltung unserer Verpackungen handeln wir nach dem Grundsatz, dass die Umweltbelastung – nach dem Produktschutz – das zweitwichtigste Kriterium ist; vor dem Preis. Dies erfordert ein genaues Abwägen der Vor- und Nachteile verschiedener Verpackungen. Die Kommunikation entsprechender Entscheide gegenüber unseren Anspruchsgruppen ist dabei zentral. Denn insbesondere der oft in der Kritik stehende Kunststoff hat in unserem Bereich zahlreiche Vorteile.

**Verpackungsmaterialverbrauch pro Menü**  
in Gramm



**Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei Verpackung und Abfall**

**Jährlich zwei Tonnen weniger Kunststoffeinsatz**  
 menuandmore hat eine der verwendeten Primärverpackungen in der Berichtsperiode bezüglich Dicke optimiert und damit Gewicht reduziert. Wir sparen so jährlich zwei Tonnen Kunststoff ein (siehe Grafik «Verpackungsmaterialverbrauch pro Menü», Seite 56). Zudem haben wir die Hartfolie ersetzt, welche neu aus 30 % EU-Recycling-PET besteht. Es ist geplant, in Zukunft das Angebot einer neuen Anbieterin zu prüfen, um eine höhere Recyclingrate zu erzielen.

**Ressourcenschonende Pizzaverpackung**

Ein beliebtes Produkt sind die von menuandmore selbst belegten Vollkornpizzen. Diese werden auf einem Kartonboden und in einer Kunststoffhülle an die Kunden ausgeliefert. Die Dicke der dafür verwendeten Folie konnte deutlich reduziert werden. Zudem besteht die Folie neu zu 40% aus pflanzenbasierten, nachwachsenden Rohstoffen (Polyethylen aus Ethanol aus Nebenprodukten, die aus der Zuckerrohrverarbeitung anfallen).

**Herausforderung Kunststoff**

Kunststoff hat ein vergleichsweise geringes Eigengewicht und schützt die Mahlzeiten gut gegen Luft und je nach Material auch vor Licht. Die Probleme sind der Verbrauch fossiler Rohstoffe und die nicht geschlossenen Kreisläufe. Wir haben die Herausforderungen beim Einsatz von Kunststoff früh erkannt und sind seit Langem auf der Suche nach besseren Lösungen. Wobei wir hier ehrlich zugeben müssen: Die perfekte Lösung ist leider noch nicht in Sicht und im Moment ist auch keine Alternative erhältlich. Es entspricht keine Verpackung auf dem Markt den Anforderungen.

**Mehrwegschalen aus Chromnickelstahl**

Wann immer möglich, wählt menuandmore die umweltfreundlicheren Alternativen. Zudem verzichten wir bewusst auf Kunststoffalternativen, deren Ausgangsmaterial aktiv in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion steht. Dazu gehören sogenannter Bioplastik aus Mais oder Weizen. Bei grösseren Bestellungen ab 100 Mahlzeiten haben wir die Möglichkeit, das Essen in Mehrwegschalen aus Chromnickelstahl – einem für Lebensmittel sehr geeigneten Material – auszuliefern. Dies ist einer unserer Ansätze zur Förderung der Kreislaufwirtschaft.

**Lieferkettenmanagement**

Bei der Abfallvermeidung haben wir auch unsere vorgelagerte Lieferkette im Blick. Die Bestellung in Grossgebinden kann beispielsweise helfen Abfall zu reduzieren. Zudem sprechen wir allfällige Materialverschwendung bei Lieferungen aktiv an und suchen gemeinsam mit unseren Lieferantinnen und Produzenten nach Verbesserungsmöglichkeiten.

**Reduktion der Siedlungsabfälle minimiert den Transport**

Neben Speiseabfällen entstehen in unserem Betrieb auch bedeutende Mengen konventioneller Abfall, sogenannter Siedlungsabfall. Dieser wird seit 2020 vollumfänglich in einer Pressmulde gesammelt, sodass beim Transport weniger Volumen benötigt wird. So konnten die Lastwagenfahrten auf rund einen Viertel (von 104 auf 26 Fahrten pro Jahr) reduziert werden.

Wenn immer möglich, wählt menuandmore die umweltfreundlicheren Alternativen

## Beitrag zu den SDGs

Wir optimieren unsere Verpackungen hinsichtlich Menge und Material. Zudem vermeiden wir Abfälle jeglicher Art bestmöglich.



**SDG 12**  
**Verantwortungsvoller Konsum und Produktion**

Im Kontext von Verpackung und Abfall relevantes Unterziel:

### 12.5: Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern

Beitrag von menuandmore:

- Reduktion von Food Waste und fortlaufende Verminderung von Abfall
- Bevorzugung von rezyklierbaren Verpackungen
- Weitere Minimierung von eigenem Food Waste und Abgabe allfälliger überzähliger Mahlzeiten an gemeinnützige Organisationen
- Sensibilisierung und Schulung der Kundinnen und Kunden zur Vermeidung von Food Waste

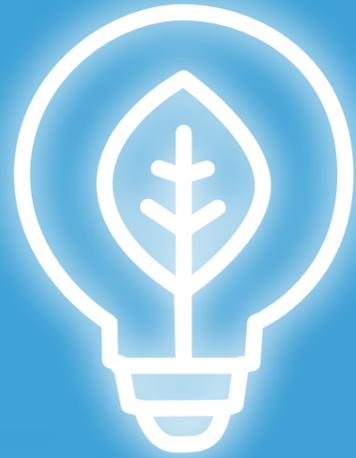
## Stand der Zielerreichungen 2020 bis 2022 zur umweltfreundlichen Ernährung und zu umweltfreundlichem Betrieb<sup>2</sup>

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Reduktion von Food Waste bei drei ausgewählten Mittagstischen um mind. 20% gegenüber der initialen Messung durch Konzeption und Durchführung von Schulungen für die Verantwortlichen.	Ziel nicht erreicht. Reduktion um 5% von 40g pro Teller auf 38g pro Teller	<i>Bewertung:</i> Durch die Corona-Pandemie verzögerte sich die Durchführung der Schulung «Food Waste» um knapp vier Monate auf Oktober 2021 und das Ziel war für den Zeitraum zu ambitioniert gesetzt. Der Einflussbereich von menuandmore beschränkte sich auf die Durchführung einer Sensibilisierungsschulung sowie auf die Erstellung von Merkblättern.  <i>Massnahme:</i> menuandmore unterstützt ihre Kunden weiterhin mit Know-how für dieses Anliegen. Jedoch mussten wir feststellen, dass wir nur bedingten Einfluss auf dieses Ziel haben.
Evaluation und Einführung einer kompostierbaren Menü-Verpackung auf Basis von nachhaltigen Rohstoffen.	Ziel nicht erreicht.	<i>Bewertung:</i> Die Masterarbeit eines Kadermitarbeiters ergab, dass in einem ersten Schritt eine Materialreduktion angestrebt werden soll. Diese wurde Anfang 2021 durch dünnere Folien erreicht. Die Dicke einer der verwendeten Folie wurde Mitte 2022 wieder erhöht, weil der Einkaufsartikel vom Lieferanten ausgelistet wurde, da ein Rohstoffmangel für die Produktion der Folie herrscht. Keine Verpackung auf dem Markt genügte unseren Anforderungen.  <i>Massnahme:</i> Das Ziel wird für die Periode 2023 bis 2025 beibehalten.

## Zielsetzungen zu Verpackung und Abfall

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
Die intern anfallenden organischen Abfälle (Food Waste, Öl-, Fettabscheider) werden um 3g pro Menü (29g im Jahr 2022) auf 26g gesenkt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der Fehlproduktion durch strukturierte Ursachenanalyse</li> <li>• Reduktion der einkalkulierten Überproduktion durch gezielten Soll-Ist-Vergleich</li> <li>• Weitere Optimierungen bei den Rezepturen und in den Artikelstammdaten</li> <li>• Teilnahme an der Company Challenge «Für Züri» Thema: Food Waste bei menuandmore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die intern anfallenden organischen Abfälle (Food Waste, Öl-, Fettabscheider) werden auf unter 20g pro Menü gesenkt.</li> <li>• Die vermeidbaren Lebensmittelverluste bei unseren Kunden verringern sich auf unter 10% der Produktionsmenge respektive unter 50g pro Teller.</li> </ul>
Jährlich wird eine Analyse und Prüfung geeigneter Primärverpackungen, welche wiederverwend-, rezyklier-, kompostier- oder vergärbare sind, durchgeführt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufende Marktrecherche mit Besuch von Messen, Konsultation von Fachzeitschriften und Kontakt mit wissenschaftlichen Partnern</li> <li>• Weiterleitung der Anforderungen an Verpackungs-Produzenten und Lieferanten</li> <li>• Erstellung eines systematischen Analyseschemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden zu 100% Primärverpackungen verwendet, welche wiederverwendbar sind und oder aus rezyklier-, kompostier- oder vergärbaren und nachwachsenden Rohstoffen bestehen, die nicht in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion stehen.</li> </ul>

<sup>2</sup> Bezeichnung des entsprechenden wesentlichen Themas im Nachhaltigkeitsbericht 2017–2019



«menuandmore zeigt, was mit jahrelangem Engagement im Klimaschutz bewegt werden kann. Die Fortschritte sind vorbildlich.»

**Arno Ulli**

Berater KMU-Modell, Energie-Agentur (EnAW)



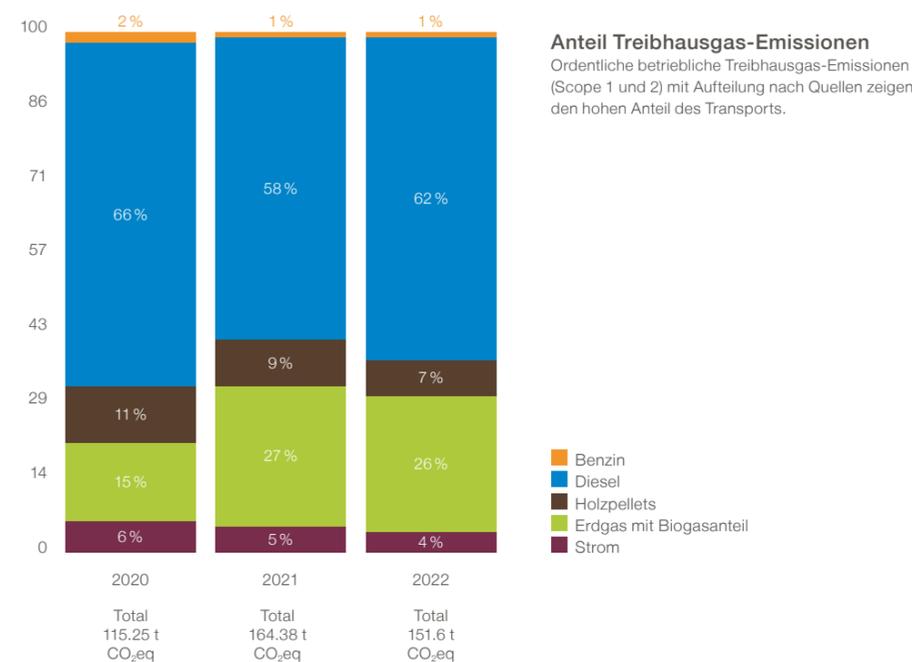
Die Zubereitung der Menüs und die anschließende Abkühlung sind bei menuandmore energieintensiv. Seit 2019 unterstützt die EnAW unser Unternehmen. Sie berät menuandmore bei der Umsetzung von Massnahmen, die sich positiv auf die Energiebilanz auswirken sollten.

# Klimaschutz und Energie: vorbildliche Ansätze im eigenen Betrieb entwickeln

Es ist unsere Vision, die verantwortungsvollste Verpflegungsanbieterin für Mittagstische zu sein. Um diese glaubhaft zu leben, pflegen wir einen verantwortungsvollen Umgang mit unserer Umwelt und engagieren uns insbesondere für den Klimaschutz. Dabei setzen wir entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette an. In unserem Betrieb fokussieren wir uns auf Massnahmen zur Reduktion von fossilen Energieträgern.

Konsum verursacht pro Jahr durchschnittlich 14 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Person. Die Ernährung ist für 16% davon verantwortlich<sup>1</sup>. Davon sind wiederum rund 90% auf die Herstellung der Rohstoffe zurückzuführen. Den grössten Einfluss auf Klimaschutz haben wir mit dem Angebot umweltfreundlicher Mahlzeiten, wie auch in den Kapiteln «Nachhaltigkeit in der Beschaffung», S. 30 und «Umweltauswirkungen der Ernährung», S. 40 erläutert wird. Der Rest der mit der Ernährung verbundenen Emissionen verteilt sich auf die Verarbeitung, den Transport und die Verpackungen. Auch wenn

demzufolge weniger als ein Zehntel der in unseren Mahlzeiten enthaltenen Emissionen direkt auf uns zurückzuführen ist, streben wir trotzdem eine stetige Verbesserung an. Über 60% der betrieblichen Emissionen verursachen die Nutzfahrzeuge für die Auslieferung. Unser Fokus liegt deshalb primär auf dem Transport unserer Mahlzeiten an die Mittagstische und sekundär auf dem Gebäudeenergieverbrauch und den damit verbundenen Emissionen in unserem Betrieb (siehe Grafik «Anteil Treibhausgas-Emissionen»).



<sup>1</sup> WWF, Klima und Ernährung: 6 aufrüttelnde Fakten (<https://www.wwf.ch/de/stories/klima-und-ernaehrung-6-aufruettelnde-fakten>)

## Professionelles Umweltmanagement als Basis für ambitionierte Klimaziele

### ISO-Zertifizierung

Durch den systematischen Ansatz der ISO-Norm 14001, nach der menuandmore zertifiziert ist, wurden unter anderem die relevanten Emissionen, Ressourcen sowie Abfälle im Rahmen einer Umweltrelevanz-Matrix identifiziert und bewertet. Dadurch wurden die grössten Hebel und damit mögliches Optimierungspotenzial identifiziert. Mithilfe von Kennzahlen und Ableitungen aus der Umweltpolitik streben wir die fortlaufende Verbesserung an, sodass entsprechende Massnahmen ermittelt und implementiert werden.

### Zusammenarbeit mit Energieagentur

Bei der Planung und Umsetzung von Klimaschutzmassnahmen im Gebäudebereich werden wir von der Energieagentur der Wirtschaft (EnAW) unterstützt. Durch die Zusammenarbeit mit EnAW wurden verschiedenste Verbesserungsmöglichkeiten wie beispielsweise die energetische Optimierung von Lüftungszeiten, Druckluft, Heizung oder Warmwassertemperatur identifiziert und umgesetzt.

### Reduktion Energieverbrauch

Zur Reduktion unserer betriebseigenen Emissionen haben wir uns vorgenommen, in erster Linie im Sinne der Suffizienz unseren Energieverbrauch zu reduzieren respektive die Energieeffizienz zu steigern. In zweiter Linie wollen wir beim verbleibenden Energiebedarf die fossilen Energieträger durch erneuerbare ersetzen. In unserem Betrieb verbrauchen wir rund 5'964'404 Megajoule (Strom, Treibstoff, Erdgas mit Biogasanteil, Holzpellets).

Den Grossteil der Energie beziehen wir in Form von Strom (2022: 3'333'553 Megajoule). Dieser wird bereits seit der Zeit der Stadtküche ausschliesslich aus Wasserkraft gewonnen. Hinzu kommen 911'232 Megajoule aus Holzpellets. Aktuell wird zudem Gas (ca. 75% Erdgas, ca. 25% Biogas) zur Spitzenlastabdeckung eingesetzt (2022: 1'007'310 Megajoule).



Umweltpolitik von menuandmore

Weil wir die letzten Jahre gewachsen sind und mehr Menüs hergestellt haben, konnte der Energiebedarf pro Menü dank Skaleneffekten gesenkt werden (siehe Grafik Energieverbrauch pro Menü, Seite 65).

## Neuer Standort erweitert Möglichkeiten für Klimaschutz

Mit dem Bezug des neuen Standortes ECOPARK TIVOLI in Spreitenbach Mitte 2025 können wir im Gebäude ganz auf den Einsatz von fossilen Energieträgern verzichten. Weiter wird der Energiebedarf des Gebäudes durch den Einsatz von Fernwärme und -kälte versorgt werden. Zudem rechnen wir mit einem reduzierten Energieverbrauch durch neue energieeffizientere Anlagen, Einrichtungen und das gebäudeinterne Gesamtenergiekonzept.

## Optimierung der Transporte und Mobilität komplettieren Klimaschutzbemühungen

### Weniger Transporte

Der Transport – beziehungsweise die eigene Fahrzeugflotte (Teil von Scope 1) – macht mit rund 5% einen geringen Anteil an den gesamten Treibhausgas-Emissionen eines Menüs aus (siehe Grafik «Einfluss einer CH-Durchschnittsernährung auf die Umwelt», S. 55). Da wir bei menuandmore wenn immer möglich Lebensmittel aus der Schweiz beziehen und seit Jahren auf Flugware verzichten, reduzieren sich die entsprechenden Auswirkungen abermals. Am neuen Standort stehen uns zudem grössere Lagerräumlichkeiten zur Verfügung, sodass die Anlieferfrequenz und die damit verbundenen Transporte reduziert werden können.

**Umstellung Fahrzeugflotte**

Weiter möchten wir durch unsere Auslieferung und Mobilität möglichst wenig negative Auswirkungen wie Emissionen und Lärm verursachen. Wir streben deshalb die schrittweise Umstellung unserer eigenen Transport- und Geschäftsfahrzeuge auf alternative Antriebe an. Je nach Einsatzzweck kommen derzeit Fahrzeuge mit Elektro- oder Brennstoffzellenantrieb in Frage.

**Massnahmen, Projekte und Fortschritte zu Klimaschutz und Energie**

**Erdgas teilweise durch Biogas ersetzt**

2020 hat Energie360° den Anteil Biogas unserer Heizquellen von 15% auf 25% erhöht. Aus dieser Aufstockung resultieren einerseits geringere Treibhausgas-Emissionen. Es wurden über den Berichtszeitraum von 2020 bis 2022 insgesamt 33'423 kg CO<sub>2</sub> weniger emittiert. Andererseits resultierte tendenziell auch ein niedrigerer Preis, was sich aber aufgrund des Ukrainekrieges im Jahr 2022 wieder komplett veränderte.

**Strom aus Wasserkraft**

Schon die Vorgängerorganisation Stadtküche Zürich bezog Strom aus 100% Wasserkraft. menuandmore hat diese Umweltschutzmassnahme seit ihrer Gründung im Jahr 2004 lückenlos fortgesetzt.

**Erstes Elektrofahrzeug in Betrieb genommen**

2020 nahmen wir – nach langer Wartezeit aufgrund von Lieferengpässen – unser erstes Elektro-Nutzfahrzeug in Betrieb.

**Unterstützung Klimaschutzprojekte**

Die Menge der angefallenen betrieblichen CO<sub>2</sub>-Emissionen (ordentlich und ausserordentlich) wurde jeweils jährlich durch Unterstützung eines hochwertigen Klimaschutzprojektes (Zertifikat Gold Standard) kompensiert.

**Erhöhter Gasbedarf**

Aufgrund von technischen Vorfällen, beispielsweise wegen eines defekten Zündgebläses beim Holzpelletssofen, musste die Wärmeerzeugung 2022 zeitweise vollständig auf Gas umgestellt werden, was zu einem erhöhten Verbrauch führte (siehe «Kennzahlen zu Emissionen und Energie», S. 66).

**Veraltete Anlagen verursachen Kühlmittelverluste**

Bei älteren Kühlanlagen wird sogenanntes R404a als Kühlmittel eingesetzt. Das Gemisch ist nicht brennbar und ungiftig. Jedoch trägt R404a mit einem Treibhausgaspotenzial von 3922 massiv zum Treibhauseffekt bei. Aufgrund des hohen Alters einiger Anlagen trat in der Berichtsperiode mehrmals das klimaschädliche Kühlmittel (ausserordentliche Emissionen) aus (siehe Grafik «Betriebliche CO<sub>2</sub>-Emissionen», Seite 65). Die entsprechenden CO<sub>2</sub>-Äquivalente wurden vollumfänglich kompensiert. Die undichten Stellen wurden jeweils durch unseren Dienstleister umgehend repariert. Auf eine komplette Sanierung der Anlage wird jedoch aufgrund des bevorstehenden Standortwechsels verzichtet.

**Isolierung der Kühlräume mit Isolationspaneelen**

Zur Reduktion von Wärmeverlusten isolierten wir im April 2021 die Kühlräume mit Isolationspaneelen. Wir setzten dabei auf die neuste Generation von Wärme- und Kälteedämmung.

**Praxisarbeit zum CAS Klimastrategien**

Um einen noch aktiveren Beitrag an die Erreichung der Klimaziele der Stadt Zürich zu leisten, hat eine ZHAW-Studentin im Jahr 2021 im Rahmen ihres CAS eine Klimastrategie für uns ausgearbeitet.

**Unterzeichnung CEO-Commitment Letter von Swiss Triple Impact**

Im Dezember 2021 wurde der CEO-Commitment Letter von Swiss Triple Impact unterschrieben. Im Rahmen des Programms Swiss Triple Impact definierte menuandmore Nachhaltigkeitsziele, die sich an den SDGs orientieren. Ein Fokus bildete dabei die emissionsfreie Fahrzeugflotte.

**Beitrag zu den SDGs**

Durch unser Bestreben, die betriebseigenen Emissionen zu reduzieren und umweltfreundliche Menüs anzubieten, leisten wir einen Beitrag zum SDG 13.



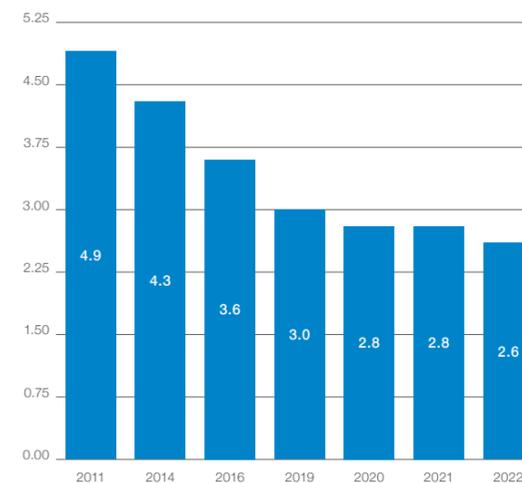
**SDG 13**  
**Massnahmen zum Klimaschutz**

*Im Kontext von Klimaschutz und Energie relevantes Unterziel:*  
**13.2: Klimaschutzmassnahmen in die Politiken, Strategien und Planungen einbeziehen**  
**13.3: Sensibilisierung zur Abschwächung des Klimawandels**

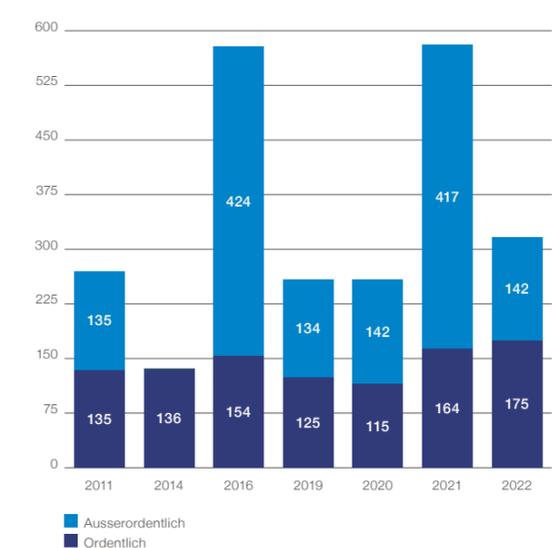
Beitrag von menuandmore durch Klimaschutz und Energiesparmassnahmen im eigenen Betrieb sowie in Logistik und Mobilität:

- Ersatz fossiler durch erneuerbare Energiequellen und effizienter Energieeinsatz
- Förderung des umweltfreundlichen Fahrverhaltens durch Flottenmanagementssoftware
- Umstellung Fahrzeugflotte auf alternative Antriebe

**Energieverbrauch pro Menü**  
 in Mega Joules



**Betriebliche CO<sub>2</sub>-Emissionen**  
 in Tonnen



## Kennzahlen zu Emissionen und Energie

Aufgrund des Wachstums kam es bei den meisten Kennzahlen zu einem Anstieg.

Energieverbrauch		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
<b>Strom (erneuerbar)</b>	MJ (in 1'000)	3'271	2'831	2'639	2'657	2'641	3'105	3'334
<b>Holzpellets (erneuerbar)</b>	MJ (in 1'000)	1'466	1'650	1'545	900	1'007	1'357	878
<b>Erdgas</b>	MJ (in 1'000)	659	402	493	763	310	599	1'007
<b>Treibstoff</b>	MJ (in 1'000)	876	1'197	1'289	1'125	1'057	1'298	1'290
<b>Energie total<sup>7</sup></b>	MJ (in 1'000)	6'272	6'080	5'966	5'445	5'014	6'360	6'509
<b>Energieverbrauch</b>	MJ/Menü	4,89	4,28	3,58	2,98	2,77	2,78	2,62
<b>Anteil erneuerbarer Energie</b>	%	76	74	70	65	73	70	71

CO <sub>2</sub> -Belastung		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1, ordentlich)</b>	t CO <sub>2</sub> eq	127	129	149	120	111	158	169
<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 2)</b>	t CO <sub>2</sub> eq	8	7	5	5	5	6	6
<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen Scope 1 und 2 (Total ordentlich)</b>	t CO <sub>2</sub> eq	135	136	154	125	116	164	175
<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen (ausserordentlich)</b>	t CO <sub>2</sub> eq	135	0	424	134	142	417	142
<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen Total</b>	t CO <sub>2</sub> eq	270	136	578	260	258	581	317
<b>CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1 und 2)</b>	g CO <sub>2</sub> eq / Menü	211	96	347	142	142	254	127

Geschäftsreisen		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
<b>Bahn</b>	t CO <sub>2</sub> eq	0,20	0,30	0,40	0,14	0,02	0,02	0,05
<b>Bus</b>	t CO <sub>2</sub> eq	0	0	0	0	0	0	0
<b>Auto (Mobility, privates Auto für Geschäft)</b>	t CO <sub>2</sub> eq	0,28	0,28	0,17	0,40	0,64	0,62	0,68
<b>Flugzeug</b>	t CO <sub>2</sub> eq	1,19	1,30	1,90	0,71	0,13	0	0,26
<b>Total</b>	t CO <sub>2</sub> eq	1,67	1,88	2,47	1,25	0,79	0,64	0,99

## Stand der Zielerreichungen 2020 bis 2022 zu umweltfreundlicher Betrieb<sup>2</sup>

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Reduktion der betrieblichen CO <sub>2</sub> -Emissionen pro produziertes Menü um 20 %* gegenüber 2019 auf 100g CO <sub>2</sub> pro Menü. <small>*ohne Inklusion des Kühlmittelaustritts</small>	 2020: 64,05 g 2021: 71,81 g 2022: 60,93 g (exklusive ausserordentliche Emissionen) 2020: 142 g 2021: 254 g 2022: 127 g (inklusive ausserordentliche Emissionen) Ziel nicht erreicht.	<i>Bewertung:</i> Die Kenngrösse für das Ziel ist im Gegensatz zum Zielbescrib inklusive ausserordentlichen Emissionen. Deshalb weicht die Kenngrösse von den effektiv erzielten Werten deutlich ab. Die Erhöhung 2021 (exklusive ausserordentliche Emissionen) ergibt sich aus dem Mehrbedarf an Erdgas aufgrund technischer Probleme mit der Holz-Pellets-Heizung. Die Erhöhung 2021 (inklusive ausserordentliche Emissionen) war aufgrund des Kühlmittelaustritts. <i>Massnahmen:</i> Beschaffung von ressourcenschonenderen Nutzfahrzeugen bzw. E-Fahrzeugen und Bezug neuer Standort. Zudem wird künftig eine software-basierte Berechnungsgrundlage verwendet, um Fehler auszuschliessen.
Halten des betrieblichen Gesamtenergieverbrauchs pro Menü von 2,98 Megajoule (2019).	 2020: 2,77 MJ 2021: 2,78 MJ 2022: 2,62 MJ  Ziel erreicht.	<i>Bewertung:</i> Trotz mehrwöchiger technischer Probleme mit dem Holz-Pellets-Ofen in den Jahren 2021 und 2022 und dadurch Mehrverbrauch von Gas, hat sich der Wert durch Skaleneffekte verbessert. <i>Massnahmen:</i> Beschaffung von ressourcenschonenderen Nutzfahrzeugen bzw. E-Fahrzeugen und Bezug neuer Standort.
Reduktion des verbrauchten Treibstoffes pro 100km um 20% gegenüber 2019 (Reduktion auf 11,2l pro 100km).	 2020: 11,1 l 2021: 11,7 l 2022: 11,3 l  Ziel nicht erreicht.	<i>Bewertung:</i> Durch Zusammenlegung von Touren und Mehrmengen erhöhte sich das Ladegewicht der Fahrzeuge, wodurch der Verbrauch anstieg. <i>Massnahmen:</i> Beschaffung weiterer Elektro-Nutzfahrzeuge und Eco-Drive-Schulungen.
Schrittweise Umstellung der Fahrzeugflotte auf Modelle mit alternativem Antrieb zur Belieferung der Mittagstische in der Stadt Zürich. Bis Ende 2020 sollen mindestens 2 Fahrzeuge im Einsatz sein.	 Ziel nicht erreicht.	<i>Bewertung:</i> Das erste Elektro-Nutzfahrzeug (MAN) konnte im Januar 2020 in Betrieb genommen werden. Aufgrund des ausstehenden Entscheides vom Bund über die Erhöhung der Nutzlast bei E-Fahrzeugen (wegen Gewicht der Batterie) wurde mit einer weiteren Bestellung eines Elektro-Nutzfahrzeuges zugewartet. Der Entscheid wurde vom Bund erst Ende 2021 getroffen und ist seit Mai 2022 in Kraft. Die neuen Modelle waren bis Ende 2022 noch nicht auf dem Markt. <i>Massnahmen:</i> Beschaffung weiterer Elektro-Nutzfahrzeuge.
Weiterführung der CO <sub>2</sub> -Neutralität.	 Ziel erreicht.	<i>Bewertung:</i> Die Kompensation von Scope 1 und 2 erfolgte weiterhin jährlich. Das Projekt, welches unterstützt wird, lautet: Saubere Kochöfen, Nyungwe, Ruanda (Zertifikate mit Gold-Standard). Der Begriff CO <sub>2</sub> -Neutralität ist im Nachhinein betrachtet falsch und wird so nicht mehr verwendet. Der korrekte Begriff lautet Treibhausgasneutralität.  <i>Massnahme:</i> Weiterhin Kompensation der direkt verursachten Treibhausgas-Emissionen. In Zukunft soll eine gesamtheitliche Betrachtung der Treibhausgas-Emissionen des Unternehmens (Scope 1 – Scope 3) stattfinden.

## Zielsetzung zu Klimaschutz und Energie

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
Verpflichtung zur Science Based Targets Initiative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detaillierte Bilanzierung und Analyse weiterer Kategorien (z. Bsp. eingekaufte Güter und Dienstleistungen, Abfälle aus dem Betrieb, Anfahrt Mitarbeitende)</li> <li>- Festlegung eines Absenkpfadens bis 2030 anhand des 1.5-Grad-Ziels</li> <li>- Neubezug ECOPARK TIVOLI mit fossilfreier Wärmeerzeugung</li> <li>- Mindestens ein Drittel der Fahrzeugflotte zur Auslieferung ist elektrifiziert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Absenkpfad gemäss SBTi ist durch Implementierung von geeigneten Klimaschutzmassnahmen erreicht.</li> <li>- Die gesamte Fahrzeugflotte ist zu 100% auf emissions- und CO<sub>2</sub>-freien Antrieb umgestellt.</li> </ul>

<sup>2</sup> Bezeichnung des entsprechenden wesentlichen Themas im Nachhaltigkeitsbericht 2017 bis 2019

pop e poppa ist das grösste Schweizer Netzwerk in der Kinderbetreuung. menuandmore beliefert viele Standorte in der Deutschschweiz und garantiert pop e poppa absolute Verpflegungssicherheit – gesund, nachhaltig und kindgerecht. Damit sie sich voll und ganz auf die Kinderbetreuung konzentrieren können.



«Lückenlos erreichbar und lieferbereit: Dass wir uns in der Corona-Pandemie vom ersten Tag an auf menuandmore verlassen konnten, verschaffte uns die nötige Luft bei der herausfordernden Organisation des Pandemie-Alltags.»

**Nadine Bräuer**

Regionalleitung pop e poppa

# Kundenzufriedenheit: Direkter Austausch für langfristige Kundenbindung

Immer mehr Eltern lassen ihre Kinder schulergänzend betreuen. Damit steigen an den Mittagstischen die Ansprüche und Anforderungen an eine ausgewogene Ernährung. Gesunde Menüs und durchdachte Zusatzdienstleistungen: Dank unseres Engagements gewinnen unsere Kundinnen und Kunden Zeit, um sich auf ihre Kernaufgaben in der Kinderbetreuung zu konzentrieren. Das freut auch die Eltern.

Für uns sind nicht nur nachhaltige Produkte und wettbewerbsfähige Preise von Bedeutung, sondern auch die vielen ergänzenden Dienstleistungen im Zusammenhang mit allen Anforderungen oder Bedürfnissen unserer Kunden. Nur so können wir unsere Unterstützungsfunktion in der ausserfamiliären Kinderbetreuung umfassend wahrnehmen.

## Zufriedene Eltern als Schlüssel zu hoher Kundenzufriedenheit

Knapp zwei Drittel der Kinder unter 13 Jahren werden in der Schweiz familienergänzend betreut. Diese Aufgabe vertrauen Eltern am häufigsten den Grosseltern (33 %) und Kindertagesstätten oder schulergänzenden Betreuungen wie Tagesschulen oder Horte an (32 %)<sup>1</sup>.

### Unterstützung mit Know-how

Betreuungseinrichtungen können die Ernährungsgewohnheiten von Kindern massgebend prägen. Darum kommt ihnen die besondere Verantwortung zu, nicht nur schmackhafte, sondern auch gesunde Verpflegung anzubieten (siehe dazu auch wesentliches Thema «Gesundheit und Ernährung», S. 48). Für die Eltern ist die Verpflegung ihrer Kinder in den Betreuungseinrichtungen oft ein wichtiges, emotionales Thema und entscheidend für ihre Zufriedenheit mit der Kindertagesstätte oder dem Hort. Wir versuchen, die Leitungen der Betreuungsstätten mit unserem Angebot und unserem Fachwissen bestmöglich zu unterstützen und so einen wichtigen Beitrag zu einem fortschrittlichen Betreuungssystem zu leisten. Unsere Kundenzufriedenheit und der Geschäftserfolg sind Indikatoren für die erfolgreiche Umsetzung dieses Vorhabens.

### Alle Aspekte der Kundenzufriedenheit im Blick

Für die Pflege und die Messung der Kundenzufriedenheit setzen wir auf verschiedene Tools und Massnahmen:

- Kundenumfragen
- Erhebung Kundenrückmeldungen
- Evaluation Kundenbestellverhalten
- Fortlaufende Auswertung der Absatzzahlen und Kundenrückmeldungen, um das Angebot an die Kundenbedürfnisse anzupassen
- Regelmässige Besprechung der Erkenntnisse aus der Kundenbetreuung, um Trends und Tendenzen frühzeitig zu erkennen
- Schulungen betreffend Menübestellung und Regeneration, zur Verbesserung der Menü-Auswahl und der Essensqualität bei Ausgabe
- Webinare zu mittagstischrelevanten Themen wie vegetarische Ernährung, Food Waste oder Nudging.
- Jahresgespräche mit Kundinnen und Kunden zur Identifikation zukünftiger Verbesserungsmöglichkeiten
- Zur Verfügungstellung von Informationsunterlagen zu diversen Themen (z. Bsp. Hygiene / Qualität, Allergien, Schulungsvideos) im Downloadcenter unseres Webshops

Bei menuandmore sind wir alle zusammen dafür verantwortlich, dass unsere Kundinnen und Kunden unser Angebot schätzen und mit unserer Zusammenarbeit zufrieden sind. Durch die tägliche Herstellung von qualitativ hochwertigen Mahlzeiten nimmt der Betrieb dabei eine essenzielle Rolle ein. Für spezifische Aufgaben sind die Abteilung Geschäftsentwicklung und

Kundenbetreuung als direkte Ansprechpartnerinnen und -partner sowie das Gremium der internen Projektabwicklung (IPA) zuständig.

### Kundennähe ist das Wichtigste

Wir sind da: Der regelmässige Kontakt mit den Mitarbeitenden der Betreuungseinrichtungen hilft uns sehr, kurzzeitige Unstimmigkeiten zu identifizieren und Grundlagen für schnelle und einfache oder grundsätzlichere Lösungen zu finden. Wichtig ist, dass nichts versandet: Für die Evaluation der Prozesse und Systeme zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit werden die negativen Rückmeldungen systematisch erfasst, die Ursache analysiert und Massnahmen daraus abgeleitet und kommuniziert.

## Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei der Kundenzufriedenheit

### Kundenumfragen

menuandmore führt seit 2003 jährliche Kundenumfragen durch und hat diese zu einem wichtigen Instrument für die Beurteilung der Kundenzufriedenheit ausgebaut. Die dafür verwendeten Fragebögen basieren auf dem schweizerischen Schulnotensystem und wir stellen sicher, dass die aktuellen Werte mit den Vorjahren optimal vergleichbar sind. Die Erkenntnisse aus der Kundenumfrage werden dem gesamten Kader präsentiert und in der Geschäftsleitungssitzung thematisiert. Gemeinsam mit dem Kader definieren wir Massnahmen, deren Umsetzung zweimal jährlich überprüft wird.

Auch an unsere Kundinnen und Kunden spielen wir den Ball zurück: Innert zwei Monaten nach der Durchführung der Umfrage melden wir uns jeweils ein zweites Mal – mit aus der Umfrage definierten Verbesserungsmassnahmen. Betreuungseinrichtungen mit kritischen Rückmeldungen kontaktieren wir einzeln, um den Grund der Unzufriedenheit genauer zu erfahren.

### Gute Noten, bescheidener Rücklauf

Wir freuen uns über ein gutes Zeugnis. Die Kundenbefragungen ergaben über die Berichterstattungsperiode eine durchschnittliche Schulnote von 5.30 (2020: 5.28, 2021: 5.33, 2022: 5.30). Dass 2022 die Rücklaufquote nur 33 % betrug, nimmt

Werden Anpassungen an Rezepturen gewünscht, gehen wir mit Mustern auf die Mitarbeitenden der Horte und Kindertagesstätten zu.

menuandmore zur Kenntnis. Und wir nehmen uns vor, die Gründe dafür in Zukunft im Rahmen der Kundenpflege in Erfahrung zu bringen und die Quote wieder zu erhöhen.

### Direkter Austausch

Nebst jährlicher Kundenumfrage mit Massnahmenfeedbacks und der persönlichen Begegnung bei Events tauschen wir uns gezielt im Rahmen eines Jahresgesprächs mit unseren Kundinnen und Kunden aus. Werden Anpassungen an Rezepturen gewünscht, gehen wir mit Mustern auf die Mitarbeitenden der Horte und Kindertagesstätten zu, um direkt zu erfahren, was schmeckt – und was nicht. In Austauschgremien wie der Verpflegungskommission, der Menükommission oder an Verpflegungssitzungen werden zudem aktiv Erfahrungen ausgetauscht und Kundenwünsche entgegengenommen. Mit dem Quartalsbrief kommunizieren wir die umgesetzten Weiterentwicklungen.

### Erfassung der Kundenrückmeldungen

Das professionelle Beanstandungs-Management ist wesentlicher Bestandteil unseres Qualitätsmanagements. Die Rückmeldungen unserer Kundinnen und Kunden helfen uns immer wieder, Dinge anzupassen und Prozesse zu optimieren. Dank diesem partnerschaftlichen Miteinander können wir uns weiterentwickeln und den Bedürfnissen der Betreuungseinrichtungen gerecht werden.

Technisch funktioniert das so: Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) werden alle Rückmeldungen zeitnah und sorgfältig abgeklärt. Alle Kundenrückmeldungen werden zuerst im Warenbewirtschaftungssystem von menuandmore erfasst. Anschliessend wird der definierte Prozess zur Kundenrückmeldung in Gang gesetzt. Das heisst, die Ursache und der betroffene Prozess für die Beanstan-

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik: Familienergänzende Kinderbetreuung | Bundesamt für Statistik (admin.ch)

derung werden eruiert und die sofortigen oder späteren Massnahmen definiert. Die Einhaltung des Ablaufes bis zur Rückmeldung an den Kunden wird so sichergestellt und ist jederzeit im System rückverfolgbar und nachvollziehbar.

**Handlungsbedarf eruieren**

Unsere Abteilung Geschäftsentwicklung und Kundenbetreuung überwacht täglich den Status der noch offenen Rückmeldungen und spricht sich mit dem Qualitätsmanagement ab. Der daraus resultierende Handlungsbedarf wird definiert und den verantwortlichen Personen in Auftrag gegeben. Auf Anregungen oder Beanstandungen gibt unsere Kundenbetreuung immer eine Rückmeldung – entweder am Telefon oder schriftlich per E-Mail.

**Umgang mit kritischen Rückmeldungen**

Ein Beispiel: Im Dezember 2022 wandte sich eine Klasse der Schule im Gut aus Zürich mit einem Brief direkt an unseren Geschäftsführer. Die Schülerinnen und Schüler zählten darin nicht nur ihre Lieblingsmenüs auf, sondern auch jene Gerichte, welche ihnen nicht schmeckten und bei denen sie sich Verbesserungen wünschen. menuandmore bedankte sich ebenfalls mit einem Brief. Und wir boten einen persönlichen Besuch und Austausch an. Unsere «Feedbacks auf die Feedbacks» beinhalten mindestens zwei Punkte: Wir nennen sowohl die Ursachen als auch die Massnahmen. Bei Anregungen kommunizieren wir, wie wir mit dem Input weiterverfahren. Ein ähnliches Vorgehen wird bei anderen kritischen Rückmeldungen, z. Bsp. Google-Rezensionen, angewandt.

**Beitrag zu den SDGs**

Als glaubwürdige und vertrauensvolle Partnerin unterstützen wir unsere Kundinnen darin, sich auf die Kernaufgaben der ausserfamiliären Kinderbetreuung zu fokussieren. In engem Austausch und Kontakt nehmen wir die Anliegen unserer Kundinnen ernst und arbeiten partnerschaftlich an deren Erfüllung.

**Mehrere Prüf- und Verbesserungsinstrumente**

Bei der täglichen Ausgangsdegustation aller zubereiteter Menüs werden sensorische Aspekte überprüft, was menuandmore als qualitätssicherndes Instrument dient. Bei ausstehenden Bestellungen gehen wir proaktiv auf die Betreuungseinrichtungen zu und fragen nach den Gründen. In Austauschgremien nehmen wir gezielte Verbesserungswünsche entgegen. Dazu setzen wir beispielsweise eine Verpflegungs- und Menükommission ein. Bevor unsere Menüpläne aufgeschaltet werden, lassen wir das Angebot von unserer Ernährungsberaterin und anschliessend von unserer grössten Kundin prüfen.

**Zertifizierungen als Beleg für hohe Qualität**

Als positives Signal gegenüber unseren Kundinnen und Kunden freut uns besonders die Rezertifizierung der ISO-Normen 9001 (Qualitätsmanagementsystem), 22000 (Managementsystem für die Lebensmittelsicherheit) und 14001 (Umweltmanagement) im Jahr 2021.

**Unterschiedliche Erwartungen**

Es wird auch in Zukunft eine Herausforderung sein, ein Angebot zu schaffen, welches den Anforderungen aller Anspruchsgruppen gerecht wird. Der Grund: Die Bedürfnisse der Kinder, Betreuungsmitarbeitenden, Städten, Gemeinden, Eltern, der Politik und der Verbände sind dafür zu vielschichtig und teils gegensätzlich.

Wer sein Kind ausserhalb des engsten Familienkreises betreuen lässt, soll sich darauf verlassen können, dass diese Betreuung der Gesundheit und dem Wohlergehen des Kindes zuträglich ist. Wir unterstützen unsere Kundinnen und Kunden mit qualitativ hochwertigen Mahlzeiten bei einer nachhaltigen und gesunden Ernährung, sodass die Einrichtungen auf die Kernaufgaben der ausserfamiliären Kinderbetreuung fokussieren können.



**SDG 3**  
**Gesundheit und Wohlergehen**

**Stand der Zielerreichungen 2020 bis 2022 zur hohen Kundenzufriedenheit<sup>2</sup>**

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Kundenzufriedenheit insgesamt bei der Schulnote 5 halten und bei Qualität und Preis-Leistungs-Verhältnis um 0,3 Schulnoten erhöhen gegenüber 2019.	 <p>Kundenzufriedenheit: Soll: 5,00                      2020: 5,28                      2021: 5,33                      2022: 5,30</p> <p>Qualität: Soll: 5,08                      2020: 4,87                      2021: 4,81                      2022: 4,89</p> <p>Preis-Leistungsverhältnis: Soll: 4,69                      2020: 4,50                      2021: 4,53                      2022: 4,65</p> <p>Ziel teilweise erreicht.</p>	<p><i>Bewertung:</i> Die Kundenzufriedenheit konnte erfreulich gesteigert werden. Beim Preis-Leistungs-Verhältnis ist ebenfalls eine Verbesserung erzielt worden. Der Zielwert wurde jedoch äusserst knapp verfehlt. Bei Qualität konnte lediglich eine leichte Verbesserung erzielt werden, der ambitionöse Zielwert wurde deutlich verfehlt.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Periode 2023 bis 2025 beibehalten und eine Verbesserung angestrebt.</p>
Reduktion der Anzahl Kundenrückmeldungen von 0,24 pro 1'000 produzierte Menüs (2019) um 6% auf 0,23 Kundenrückmeldungen pro 1'000 produzierte Menüs	 <p>2020: 0,18 pro 1'000 produzierte Menüs                      2021: 0,23 pro 1'000 produzierte Menüs                      2022: 0,24 pro 1'000 produzierte Menüs</p> <p>Ziel ist im Jahresdurchschnitt erreicht.</p>	<p><i>Bewertung:</i> Durch personelle Wechsel und Einführung von neuen Mitarbeitenden entstanden bei den Prozessen Kommissionierung und Transport vermehrt Abweichungen (2022).</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Periode 2023 bis 2025 beibehalten und eine Verbesserung angestrebt.</p>

**Zielsetzungen zur Kundenzufriedenheit**

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
Die Anzahl negativer Kundenrückmeldungen beträgt im Jahresdurchschnitt maximal 0,22 pro 1'000 zubereiteter Menüs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturiertes Vorgehen bei der Analyse der negativen Beanstandungen inklusive Miteinbezug der Mitarbeitenden zur Erhebung von nachhaltigen Massnahmen um ein erneutes Auftreten zu vermeiden</li> <li>Festlegen eines Zielwertes für die am häufigsten betroffenen Prozesse (Ausgangslogistik)</li> <li>Aufrechterhaltung und weitere Förderung der offenen Fehlerkultur</li> <li>Schulung des Kadrs zu Kaizen Grundlagen (Konzept und Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Anzahl negativer Kundenrückmeldungen beträgt maximal 0,19 pro 1'000 zubereitete Menüs.</li> </ul>
Das Ergebnis der jährlichen Kundenumfrage erreicht im Jahresdurchschnitt mind. die Schulnote 5,25.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmässige Schulung zu vorbildlicher Kundenbetreuung</li> <li>Verbessern von Prozessen gemäss Qualitätsmanagementsystem</li> <li>Weiterentwicklung der Produkt- und Dienstleistungsangebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Ergebnis der jährlichen Kundenumfrage erreicht mindestens die Schulnote 5,30.</li> </ul>

<sup>2</sup> Bezeichnung des entsprechenden wesentlichen Themas im Nachhaltigkeitsbericht 2017 bis 2019



«menuandmore bieten ihren Mitarbeitenden nebst ausgezeichneten Arbeitsbedingungen und überdurchschnittlichen Weiterbildungsmöglichkeiten sogar externe Unterstützung bei privaten Herausforderungen.»

**Sabine Biland-Weckherlin**  
Partnerin, da professionals AG



da professionals AG ist spezialisiert auf die Rekrutierung von Führungskräften, Fachspezialistinnen und Executive Assistants. Sie haben menuandmore mehrfach erfolgreich bei der Suche nach den geeigneten Führungskräften unterstützt. Neben exzellenten Fachkenntnissen haben sie auch ein ausgezeichnetes Gespür für Menschen bewiesen.

# Arbeitgeberattraktivität: komplexes Zusammenspiel vieler Faktoren

Unsere Mitarbeitenden machen unser Unternehmen erfolgreich. Unter all den Herausforderungen, die menuandmore derzeit beschäftigen, ist der Arbeitskräftemangel eine der grössten. Einer von vielen Gründen, weshalb sich ein familiäres und wertschätzendes Arbeitsklima langfristig lohnt.

Eine freundschaftliche und offene Zusammenarbeit ist uns wichtig. Nur mit einer gesunden, motivierten Belegschaft in einer stabilen und sicheren Arbeitsumgebung können wir an unsere Erfolge der letzten Jahre anknüpfen. Wir sind uns aber auch bewusst, dass die offensichtliche, wirtschaftliche Perspektive in diesem Thema zu kurz greift. Die Arbeitsbedingungen und die Führungs- und Unternehmenskultur haben bedeutende Auswirkungen auf die körperliche und geistige Gesundheit, das Wohlbefinden und die wirtschaftliche Situation unserer Mitarbeitenden. Die Auswirkungen der Arbeitgeberattraktivität beschränken sich darum nicht nur auf die Mitarbeitenden, sondern betreffen auch deren Umfeld.

## Den Fokus richtig setzen

Wir bieten attraktive Anstellungsbedingungen, fördern unsere Mitarbeitenden gezielt und bekennen uns zu einer offenen und inklusiven Unternehmenskultur. Die Herausforderung dabei ist, von den zahlreichen Faktoren, welche die Attraktivität eines Arbeitsplatzes für die Mitarbeitenden ausmachen, die wesentlichsten zu erkennen und zu entwickeln.

## Regelmässiger Austausch

Unser Ansatz hierfür ist eine fortschrittliche Unternehmenskultur mit einem klaren Führungsleitbild und offenem Dialog. Mit regelmässigen Mitarbeitenden-Meetings, betrieblichem Vorschlagswesen und individuellen Zielvereinbarungsgesprächen verfügen wir über entsprechende Plattformen, welche den Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie gesamtbetrieblich fördern.

## Mitarbeitendenbefragung

Neben den Schlüsselindikatoren zu den jeweiligen Schwerpunkten führen wir alle drei Jahre eine Mitarbeitendenbefragung durch. Die Massnahmen aus der Umfrage fliessen in die individuellen Zielvereinbarungen der Kadermitarbeitenden mit ein. Verantwortlich für die Unternehmenskultur ist der Geschäftsführer mit der Unterstützung der Leiterin Human Resources sowie alle Kadermitarbeitenden. Der Fokus liegt auf den Schwerpunkten Gesundheit und Sicherheit, faire Arbeitsbedingungen, Schulung und Weiterbildung sowie Inklusion.

Löhne		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Tiefster Monatslohn	CHF, brutto	3'750	3'850	4'100	4'300	4'340	4'385	4'430
Durchschnittslohn Geschäftsleitung	CHF, brutto	9'933	10'020	10'199	10'124	10'344	10'218	10'978
Lohnschere	Faktor	2,65	2,60	2,49	2,35	2,38	2,33	2,48

## Besondere Vorzüge

### Überdurchschnittliche Arbeitsbedingungen

Unsere Mitarbeitenden profitieren von überdurchschnittlichen und fairen Arbeitsbedingungen, die weit über dem Branchendurchschnitt und über dem Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV) liegen, welchem all unsere Mitarbeitenden angeschlossen sind. Unsere Mitarbeitenden profitieren zudem von einer Vielzahl an Vorzügen wie zum Beispiel der kostenlosen und gesunden Ganztagesverpflegung in unserem hauseigenen Personalrestaurant oder der Arbeitskleidung (inklusive Arbeitssicherheitsschuhe) im Bereich Produktion und Transport, welche wir kostenlos zur Verfügung stellen und reinigen lassen.

### Flexibles Arbeitsmodell

Darüber hinaus stellen wir mit unserem flexiblen Arbeitszeitmodell sicher, dass sämtliche Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Funktion und Hierarchiestufe ihre Überstunden im Laufe des Jahres kompensieren können.

## Gesundheit und Sicherheit

Wir sind davon überzeugt, dass nur gesunde Mitarbeitende zu einem nachhaltigen Erfolg beitragen können. Wir haben diesen Anspruch in unserer Unternehmenspolitik fest verankert und verfügen über ein Risikomanagement sowie ein überprüftes Sicherheitssystem (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) gemäss ASA-Richtlinie<sup>1</sup>. Zudem schulen wir unsere Mitarbeitenden regelmässig im Bereich Arbeitssicherheit.

### Label Friendly Work Space®

Unser betriebliches Gesundheitsmanagement verfügt seit 2019 über das Label Friendly Work Space®. Unser Gesundheitsmanagement beinhaltet damit auch wichtige Aspekte wie Massnahmen zur Förderung der physischen und psychischen Gesundheit unserer Mitarbeitenden, sowie auch Initiativen im Bereich Arbeitssicherheit.

Absenzen durch Krankheit und Berufsunfall		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Berufsunfälle	Anzahl	2	7	7	4	4	5	7
Kurzzeitabsenzen (Krankheit, bis 3 Tage)	Tage/MA	2,4	2,3	2,9	2,4	0,8	2,0	2,0
Ausfalltage (Krankheit, bis 3 Tage)	Tage	129	121	144	119	46	114	123
Ausfalltage (Krankheit, 4 bis 30 Tage)	Tage	n.a.	n.a.	n.a.	133	138	144	375
Ausfalltage (Krankheit, über 30 Tage)	Tage	440	577	372	180	183	604	689
Ausfalltage (Krankheit, total Tage)	Tage	569	698	516	432	366	862	1'193
Ausfalltage (Berufsunfall)	Tage	60	16	68	65	7	31	41
Ausfalltage (Berufsunfall / Krankheit)	Tage	629	714	584	497	373	892	1'202
Krankheitsrate	%	4,7	5,9	4,6	3,8	3,1	6,7	8,5
Berufsunfallrate	%	0,5	0,1	0,6	0,6	0,1	0,2	0,3
Absenzenrate	%	5,2	6,0	5,2	4,4	3,2	7,0	8,8

<sup>1</sup> Richtlinie über den Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit (Quelle: <https://www.ekas.admin.ch/>)

### Moderne Arbeitsmodelle und positive Kultur

Die Work-Life-Balance ist regelmässig ein Thema bei den Mitarbeitendengesprächen. Damit sich Beruf und Privatleben bestmöglich vereinbaren lassen, bieten wir neben flexiblen Arbeitszeiten auch dem Kader die Möglichkeit, entstandene Überstunden zu kompensieren. Damit können wir uns bei den lebensmittelverarbeitenden Berufen – wo der Arbeitskräftemangel seit einigen Jahren ein grosses Problem geworden ist – auf dem Arbeitsmarkt positiv abheben. Kombiniert mit konkurrenzfähigen Löhnen, fairen Arbeitsbedingungen und einer positiven Führungs- und Unternehmenskultur können wir attraktive Arbeiten anbieten, bei denen die körperliche und geistige Gesundheit gewahrt werden, wo sich Menschen wohl fühlen und fähig sind, ihr Leistungspotenzial auszuschöpfen.

### Wertschätzender Umgang

#### Toleranz und Integration

Wir sind ein vielfältiges Unternehmen mit 68 Mitarbeitenden<sup>2</sup> jeglichen Alters aus verschiedenen Ländern und Kulturkreisen. Wir fördern die Toleranz unabhängig von Herkunft, Geschlecht, sexueller Orientierung, Sprache, Religion oder körperlicher Beeinträchtigung. Bereits mehrfach konnten wir Menschen aus Integrationsprogrammen erfolgreich bei uns anstellen. Zudem beschäftigen wir einen gehörlosen Mitarbeitenden, für welchen wir für das Mitarbeitenden-Meeting jeweils eine Gebärdendolmetscherin engagieren.

### Angepasst an die Lebenssituation

Wir verfolgen zudem das Ziel, dass unsere Mitarbeitenden gesund bis zur Pensionierung bei uns im Betrieb arbeiten können. So ermöglichen wir, dass die älteren Chauffeure zum Ausgleich auch innerbetrieblich eingesetzt werden und dort körperlich weniger belastende Aufgaben übernehmen können. Wir gewähren Mitarbeitenden ab 50 Jahren zusätzlich zweieinhalb Ferientage, ab 55 Jahren sind es fünf. Zudem haben Arbeitnehmende im Betrieb und Transport ab dem 55. Altersjahr Anspruch auf drei zusätzliche arbeitsfreie Tage jährlich, ab dem 60. Altersjahr sogar auf sechs.

### Aus- und Weiterbildung

#### Gezielte Förderung

Wir wollen unsere Mitarbeitenden gezielt fördern. Dabei geht es uns einerseits um die Weiterentwicklung entsprechend dem Stellenprofil und den dafür notwendigen Kompetenzen innerhalb von menuandmore, aber ebenso darüber hinaus um die Sicherstellung der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden für die Zukunft. Zu den regelmässigen internen Schulungen gehören beispielsweise Fahr-sicherheitstrainings für unsere Chauffeure, Hygiene- und Allergenschulungen, Betriebsnothelfer-Kurse oder Schulungen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

#### Externe Schulungen

Das Unterstützungsangebot für individuelle externe Schulungen wird von unseren Mitarbeitenden

aktiv genutzt. Wir fördern auch Angebote, welche über den Eigennutz als Unternehmen hinausgehen. menuandmore bietet Arbeitnehmenden ohne Lehrabschluss und mit eingeschränkten Deutschkenntnissen eine Einstiegsmöglichkeit ins Berufsleben. Die Kosten für den Besuch von Deutschkursen übernehmen wir vollumfänglich. In der Berichtsperiode haben wir im Jahresdurchschnitt 60'000 Schweizer Franken in externe Weiterbildungen investiert.

Gerne leisten wir auch einen Beitrag zur beruflichen Grundausbildung in der Schweiz. Da menuandmore ein KMU ist, fokussiert sich das Lehrstellenangebot auf eine Stelle im kaufmännischen Bereich. Im Rahmen der Ausbildung können sämtliche Abteilungen detailliert durchlaufen werden. Weiter bieten wir die Möglichkeit, den Lehrabschluss für Erwachsene<sup>3</sup> nachzuholen.

### Schwieriges Arbeitsmarktumfeld

#### Folgen der Corona-Pandemie

Die Gastronomie ist zweifellos die Verliererin der Pandemie. Durch die Lockdowns verloren zahlreiche Personen ihre Arbeitsstelle, vielen weiteren setzte die lange Unsicherheit zu. Das Resultat: eine Abwanderung zahlreicher Fachkräfte in andere Berufsfelder. Eine niedrige Fluktuation ist in unserer Branche des-

halb mehr denn je ein zentraler Erfolgsfaktor. Verlorene Fachkräfte können nur mit grossem Aufwand ersetzt werden.

#### Fluktuation

Obwohl wir uns dies seit geraumer Zeit bewusst sind, konnten wir die Fluktuationsrate nur per 2022 beim Kader im gewünschten Ausmass reduzieren. Zusammen mit dem neuen Kaderteam haben wir deshalb noch einmal in eine einheitliche Werteorientierung bei der Mitarbeitendenführung investiert. Unser erklärtes Ziel: die Förderung einer Unternehmenskultur, die zukünftig der Fluktuation entgegenwirkt. Ebenfalls wird ein besonderes Augenmerk auf die sorgfältige Rekrutierung mit vollständiger Offenlegung der hohen Anforderungen gelegt, um passende und bleibende Mitarbeitende für das Unternehmen zu gewinnen.

### Arbeitsinstrumente, Richtlinien und direkter Austausch

Verschiedene Arbeitsinstrumente unterstützen uns dabei, unsere Arbeits- und Anstellungsbedingungen im Blick zu haben und stets zu verbessern. Beispiele sind unser Anstellungsreglement, der Gesamtarbeitsvertrag für das Schweizer Gastgewerbe, die Personalpolitik, unser Führungsleitbild und unser Leitgedanke «Positive Leadership».

Mitarbeitendenzufriedenheit		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Zufriedenheit gemäss Beurteilungs- und Feedbackgespräche	Skala 0–10	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7,77	8,06	8,2
Ergebnis Mitarbeitendenumfrage «Motivation»	Skala 0–100	76	n.a.	n.a.	78 (2018)	n.a.	77	n.a.
Überstunden Total Unternehmen	Stunden	-552	-71	-35	-14	79	34	-78

Aus- und Weiterbildung		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Aus- und Weiterbildung	Stunden / MA	10,6	9	10,2	6,5	8,8	6,8	14,8
Aus- und Weiterbildung	CHF / MA	835	519	674	1255	1457	853	780

<sup>2</sup> Stand: 31.12.2022

Fluktuation und Neueinstellungen		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Fluktuation	Anzahl Personen	5	2	8	14	10	9	15
Fluktuationsquote	%	8,8	3,5	14,5	25,9	17,9	14,8	23,1
wovon Frau	Anzahl Personen	1	0	1	5	1	2	3
wovon Mann	Anzahl Personen	4	2	7	9	9	7	12
Anteil MA unter 30 Jahren	Anzahl Personen	1	0	2	2	3	2	5
Anteil MA 30 – 50 Jahre	Anzahl Personen	4	1	6	9	4	5	9
Anteil MA über 50 Jahre	Anzahl Personen	0	1	0	3	3	2	1
Davon Fluktuation Kader	Anzahl Personen	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	3	2	1
Fluktuationsquote Kader	%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	25	17	8
Stellenneuschaffung	Vollzeit-äquivalente	2	4	3	0	2	6	6,8
wovon Frau	Anzahl Personen	0	1	0	0	0	1	1
wovon Mann	Anzahl Personen	2	3	3	0	2	5	6

<sup>3</sup>Nach Artikel 32 BBV (Artikel 32 BBV | gibb)

**Feedbackkultur**

Weil fortlaufende Verbesserungen angestrebt werden, unterhält menuandmore ein sogenanntes Verbesserungsvorschlagswesen und ersucht das Feedback der Mitarbeitenden in Umfragen. Wir beurteilen unsere Rolle zur Aufrechterhaltung der Arbeitgeberattraktivität regelmässig mittels Kennzahlen. Der direkte Austausch mit unseren Mitarbeitenden ermöglicht uns direktes Feedback zur Arbeitnehmerzufriedenheit. Wöchentliche Besprechungen und alle sechs Wochen stattfindende Mitarbeitenden-Meetings fördern den Informationsaustausch. Mit den Mitarbeitenden aus dem Management, der Verwaltung sowie dem Kader werden regelmässige Jour-fixe-Gespräche gehalten. Zweimal jährlich werden Beurteilungs- und Feedbackgespräche mit allen Mitarbeitenden durchgeführt.

**Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei der Arbeitgeberattraktivität**

**Rezertifizierung Friendly Work Space® Label**

Das Label Friendly Work Space® setzt den Schweizer Qualitätsstandard für systematisch umgesetztes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Aktuell sind rund 90 Unternehmen mit dem Label ausgezeichnet. menuandmore hat sich 2019 einer Erstzertifizierung unterzogen. 2022 wurde menuandmore erfolgreich rezertifiziert.

**Nachweis für Lohngleichheit erbracht**

Seit 2020 sind in der Schweiz Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden gesetzlich zur Durchführung einer Lohngleichheitsanalyse verpflichtet. Obwohl menuandmore nicht dazu verpflichtet ist, haben wir mit dem anerkannten Standard-Analyse-Tool Logib eine Lohngleichheitsanalyse durchgeführt. Diese Analyse ergab, dass kein Geschlechtereffekt erkennbar ist und es somit keine statistisch gesicherte, unerklärte Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern gibt.

**Mitarbeitendenumfrage**

Alle drei Jahre führt die Firma ValueQuest in unserem Auftrag eine umfassende und anonyme Mitarbeitendenumfrage durch. Das Ergebnis der Umfrage 2021 zeigte eine erfreuliche Teilnahmequote von 86%. Der Motivationswert blieb beinahe unverändert zur

letzten Umfrage bei hohen 77 Punkten (2018: 78 Punkte). Allerdings zeigten insbesondere die Ergebnisse von zwei Abteilungen deutlichen Handlungsbedarf (siehe Grafik «Mitarbeitendenumfrage», Seite 81). Alle Abteilungen erarbeiteten Massnahmenpläne.

**Unabhängige Beratung bei persönlichen Problemen**

Es gibt Momente im Leben, die nicht einfach sind: Wir sind deshalb der Ansicht, dass die Verantwortung einer Arbeitgeberin gegenüber ihren Mitarbeitenden in ausserordentlichen Situationen über das direkte Arbeitsumfeld hinausgeht. Das Angebot einer externen Fachperson oder Anlaufstelle, welche von menuandmore finanziert wird, haben bereits erste Mitarbeitende, die in ihrem privaten Umfeld mit ausserordentlichen Herausforderungen konfrontiert waren, in Anspruch genommen. Selbstverständlich blieb die Privatsphäre der Mitarbeitenden und ihres Umfelds zu jeder Zeit gewahrt.

**Einbezug in die strategische Nachhaltigkeitsarbeit**

Unserem Nachhaltigkeitsengagement legen wir seit mehreren Strategieperioden eine vorgängige Wesentlichkeitsanalyse zugrunde. In diesen Prozess ziehen wir jeweils eine ausgewählte Anspruchsgruppe gezielter ein. 2022 luden wir rund 25 Mitarbeitende zu einem Workshop ein, um die Wesentlichkeit der Ein- und Auswirkungen von menuandmore auf potenziell relevante Themen zu diskutieren und einzuschätzen. Die Einschätzung der Mitarbeitenden floss in unsere umfassende Wesentlichkeitsanalyse ein und wurde gleich gewichtet wie die Einschätzungen unserer Lieferantinnen, unserer Partner sowie unserer Kundinnen (siehe Kapitel «Prozess zur Bestimmung der wesentlichen Themen», S. 21).

**Löhne regelmässig erhöht**

Durch jährlich gewährte Lohnerhöhungen und überdurchschnittliche Anpassung der tiefsten bezahlten Löhne von 4'340 (2020) auf 4'430 Schweizer Franken (2022) konnten wir die Lohnschere, berechnet auf Basis des Mindestlohns in Bezug auf den Durchschnittslohn der Geschäftsleitung, in den Jahren 2020 und 2021 erneut weiter schliessen – von Faktor 2.35 im Jahr 2019 auf Faktor 2.33 im Jahr 2021. Durch Neueinstellungen im oberen Kader öffnete sich die Lohnschere im Jahr 2022 erstmals seit über 10 Jahren wieder leicht auf 2.48.

**Mitarbeitendenumfrage**



Mitarbeitendenstruktur		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Beschäftigte	Vollzeitäquivalente	54.5	52.7	50	51,2	54,3	58,1	62,7
Nationalitäten, nach Herkunft	Anzahl	17	16	13	14	21	24	25
Anzahl Beschäftigte mit Beeinträchtigung	Anzahl	0	0	2	2	2	2	1
Beschäftigte per 31. Dezember	Anzahl Personen	57	56	55	54	56	61	65
nach Geschlecht (f) per 31. Dezember	Anzahl Personen	17	14	11	12	13	13	15
nach Geschlecht (m) per 31. Dezember	Anzahl Personen	40	42	44	42	43	48	50
Temporäre	Vollzeitäquivalente	1,2	3,3	1,1	0,7	0,7	1,3	2,8
Frauenanteil in der Gesamtbelegschaft	%	29,1	24,6	20	22,2	13,0	13,0	15,0
Anteil MA unter 30 Jahre	Anzahl Personen	5	9	9	6	7	9	10
Anteil MA 30-50 Jahre	Anzahl Personen	36	31	27	26	29	33	35
Anteil MA über 50 Jahre	Anzahl Personen	8	9	12	15	13	13	13
davon Kader	Anzahl Personen	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	12	12	12
davon Teilzeit	Personen / ab 2020 FTE	8	7	9	6	4,3	4,1	5,7
davon Lernende	Vollzeitäquivalente	0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Angestellte mit Managementfunktion (GL)	Anzahl Personen	8	7	7	7	7	6	7
nach Geschlecht (f)	Anzahl Personen	n.a.	n.a.	n.a.	2	3	3	3
nach Geschlecht (m)	Anzahl Personen	n.a.	n.a.	n.a.	5	4	3	4

## Weitere GRI-Angaben

### GRI 403: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz 2018

#### 403-2: Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen

Wir unterhalten ein Risikomanagementsystem und ein überprüftes Sicherheitssystem (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz) gemäss ASA-Richtlinie. Kontrollrundgänge ermitteln allfällige Risiken. Regelmässig finden Schulungen für die Mitarbeitenden statt wie beispielsweise Betriebsnothelferkurse, Fahrsicherheitsschulungen oder Workshops zu Resilienz und Umgang mit Stress.

#### 403-3: Arbeitsmedizinische Dienste

Im Falle eines gesundheitlichen Zwischenfalls oder Arbeitsunfalls bieten wir Transporte zu gesundheitlichen Einrichtungen (Spital oder Arzt) an. In unseren Räumlichkeiten stehen Erste-Hilfe-Kästen und ein Defibrillator für den Ernstfall bereit. Ausserdem werden interne Betriebsnothelfer ausgebildet und wir führen regelmässig Evakuierungsübungen durch.

#### 403-4: Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Für die Umsetzung unserer Massnahmen sowie für die Erarbeitung allfälliger Verbesserungen im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist das Steuergremium des betrieblichen Gesundheitsmanagements zuständig. Das Gremium setzt sich aus acht Mitarbeitenden zusammen, welche die verschiedenen Abteilungen von menuandmore vertreten. Das Steuergremium tagt viermal jährlich.

#### 403-5: Mitarbeiterschulungen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Um die Mitarbeitenden zum Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu schulen, wurden in der Berichterstattungsperiode Ausbildungskurse als Betriebsnothelfer und Fahrsicherheitstrainings angeboten. In Zusammenarbeit mit der Unfallversicherin Suva wurde ein sogenannter Stolperparcours organisiert.

#### 403-6: Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter

Im Berichtszeitraum führten wir eine Rauchstopp-Kampagne durch PulMotion – Lungenliga, durch

#### 403-8: Mitarbeiter, die von einem Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz abgedeckt sind

Das Label Friendly Work Space® belegt das vorbildliche betriebliche Gesundheitsmanagement von menuandmore.

Für 2030 planen wir die Implementierung eines Managementsystems für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Angestrebt wird die Zertifizierung nach ISO 45001.

## Beitrag zu den SDGs

Wir sehen unsere Mitarbeitenden als Schlüssel für den Erfolg und sorgen als attraktive KMU-Arbeitgeberin langfristig für zufriedene und gesunde Mitarbeitende. Wir sind ein offenes und diverses Unternehmen.



SDG 1  
Keine Armut

Beitrag von menuandmore:

- Unsere Leistungen übertreffen die vom Gesamtarbeitsvertrag unserer Branche vorgegebenen Mindestleistungen deutlich.
- Wir erhöhen fortlaufend die tiefsten Löhne in unserer Belegschaft.



SDG 3  
Gesundheit und Wohlergehen

Beitrag von menuandmore:

- Wir bieten sichere Arbeitsplätze und entwickeln unser Arbeitssicherheitsmanagement laufend weiter.
- Das Label Friendly Work Space® belegt die Vorbildlichkeit unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).



SDG 4  
Hochwertige Bildung

Beitrag von menuandmore:

- Wir engagieren uns für die berufliche Grundausbildung.
- Wir investieren laufend in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden (2022: CHF 780/MA).



SDG 5  
Geschlechtergleichheit

Beitrag von menuandmore:

- Eine auf freiwilliger Basis durchgeführte Lohnvergleichsanalyse bestätigt, dass bei menuandmore in der Entlohnung der Mitarbeitenden kein Geschlechtereffekt erkennbar ist.



SDG 8  
Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

Beitrag von menuandmore:

- Die Einhaltung der Arbeitsrechte ist für uns selbstverständlich.
- Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Beeinträchtigung.

## Stand der Zielerreichungen 2020 – 2022 zu attraktive und fortschrittliche Arbeitgeberin<sup>4</sup>

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Senkung der Fluktuationsquote bei den Kader-Mitarbeitenden auf maximal 15 %.	 2020: 38 % 2021: 15 % 2022: 7 %  Ziel erreicht.	<p><i>Bewertung:</i> Ab Mitte 2020 wurde die Rekrutierung an den spezialisierten Partner «da professionals AG» ausgelagert, wodurch die Fluktuation verbessert werden konnte.</p> <p><i>Massnahme:</i> Die Rekrutierung von Mitgliedern der Geschäftsleitung erfolgt weiterhin über unseren Partner «da professionals AG».</p>
Durch das aktiv gelebte BGM werden die Kurz- und Mittelabsenzen aufgrund von Krankheit von 252 Tagen um mindestens 10 % auf 226 Tage pro Jahr reduziert.	 2020: 184 Tage 2021: 258 Tage 2022: 483 Tage  Ziel nicht erreicht.	<p><i>Bewertung:</i> Aus Datenschutzgründen können keine Erläuterungen zu den Zahlen publiziert werden.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Erarbeitung und Umsetzung eines konkreten Massnahmenplanes.</p>
Halten der Betriebsunfälle auf weniger als 5 pro Jahr und Analyse der Ursachenhäufigkeit.	 2020: 1 2021: 4 2022: 1  Ziel erreicht.	<p><i>Bewertung:</i> Es werden nur Berufsunfälle gezählt, welche eine Absenz von mindestens einem Tag zur Folge haben. Die Ursachen werden jährlich analysiert.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Das Ziel wird für die Periode 2023 bis 2025 beibehalten und eine Verbesserung angestrebt.</p>
Erhöhung der tiefsten Löhne von CHF 4'340.– (2020) um jährlich mindestens 1 % auf CHF 4'430.– (2022).	 2020: CHF 4'340 2021: CHF 4'385 2022: CHF 4'430  Ziel erreicht.	<p><i>Bewertung:</i> Die tiefsten Löhne wurden wie geplant erhöht.</p> <p><i>Massnahme:</i> Das Ziel wird für die Periode 2023 bis 2025 beibehalten jedoch an die Jahreststeuerung gekoppelt</p>
Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden von 78 Punkten um 9 auf 85 Punkte mittels Durchführung von Kaderschulungen.	 2020: - 2021: 77 Punkte 2022: -  Ziel nicht erreicht.	<p><i>Bewertung:</i> Statt einer Steigerung gab es einen Rückgang um 1 % von 78 (Wert der letzten Kennzahlenerhebung 2018) auf 77 Punkte. Die Nicht-Durchführbarkeit von Kaderschulungen zum Thema Führungskultur im Jahr 2020 wie auch die Folgen der Corona-Pandemie (geschäftlich wie privat) widerspiegeln sich zu einem gewissen Teil auch in der Mitarbeitenden-Motivation der Umfrage vom Frühling 2021.</p> <p><i>Massnahmen:</i> Jede Abteilung definierte aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage 2021 konkrete Verbesserungsmaßnahmen. Die fortlaufende Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur bleibt ein Ziel für die Zielperiode 2023 bis 2025.</p>

## Zielsetzungen zur Arbeitgeberattraktivität

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
<p>Das Arbeitsumfeld am neuen Standort ECOPARK TIVOLI ist nach den Kriterien des Labels Friendly Work Space® gestaltet.</p> <p>Das Ergebnis Mitarbeitenden-Umfrage «Arbeitsumfeld / Organisation» beträgt mindestens 80 von 100 Punkten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung von BGM</li> <li>Prüfung/Beachtung Arbeitsergonomie bei der Planung Standort ECOPARK TIVOLI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zertifizierung nach ISO 45001 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.</li> </ul>
<p>Die Fluktuation im Umzugsjahr beträgt maximal 18 %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelmässige Information, Durchführung von persönlichen Gesprächen mit allen Mitarbeitenden und Begleitung im Rahmen eines Change-Managements</li> <li>Erarbeitung eines Vorschlages für ein finanzielles «Umzugs-Paket» für die Mitarbeitenden</li> </ul>	
<p>Der möglichen Überbelastung der Mitarbeitenden ist entgegengewirkt.</p> <p>Das Ergebnis Mitarbeitenden-Umfrage «Belastung» im 2024 beträgt mindestens 80 von 100 Punkten.</p> <p>Der jährliche ZBG / Grad der Auslastung Zielwert beträgt maximal 6 von 10 Punkten.</p> <p>Das jährlicher Überstundensaldo des gesamten Unternehmens per 31.12. beträgt maximal 100 Stunden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monatliche Kontrolle der Überstunden und Planung von zeitnaher Kompensation</li> <li>Stundensaldo von Management und Verwaltung per Ende Jahr in den Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen verankern</li> <li>Durchführung von Initiativen im Bereich Stressprävention / psychische Gesundheit</li> </ul>	
<p>Die tiefste bezahlte Lohnklasse erhöht sich um mindestens die positive Jahreststeuerung gemäss Landes-Index der Konsumentenpreise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jährliche Lohnanpassung</li> </ul>	
<p>Die Ausfalltage durch Berufsunfälle sind von durchschnittlich 26 (2020 bis 2022) um mindestens 15 % auf maximal 22 Tage pro Jahr gesenkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung von Schulungen im Bereich Unfallprävention</li> <li>Ausbildung eines Mitarbeitenden zum Sicherheitsassistenten ASGS (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)</li> </ul>	
<p>Die Unternehmens- und Führungskultur wird durch gezielte Workshops und Umfragen fortlaufend weiterentwickelt.</p> <p>Das Ziel-Ergebnis Mitarbeitenden-Umfrage «Direkter Vorgesetzter» im 2024 beträgt mindestens 87 von 100 Punkten.</p> <p>Der Jährliche ZBG / Mitarbeitendenzufriedenheit Zielwert beträgt mindestens 8 von 10 Punkten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durchführung von Kaderworkshops zu relevanten Führungsthemen</li> <li>Etablierung des neuen Führungsleitbildes und «Positiv Leadership» durch Zielvereinbarungen in den ZBGs des Kaders</li> <li>Systematische Abfrage der persönlichen Befindlichkeit in bilateralen Austauschgesprächen mindestens zweimal jährlich im ZBG</li> </ul>	

<sup>4</sup>Bezeichnung des entsprechenden wesentlichen Themas im Nachhaltigkeitsbericht 2017–2019

«menuandmore ist sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung als wirtschaftlich gesundes Unternehmen seit langem bewusst – und nimmt diese Jahr für Jahr aus Überzeugung wahr.»

**Markus Siegfried**  
Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz



Seit 2014 pflegt menuandmore eine enge Partnerschaft mit der Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz. Mit Hilfe des aktuellen Engagements in «Vyas, Nepal» stärken wir gemeinsam Kinder und ihre Familien für die Zukunft. Diesem SOS-Kinderdorf-Projekt spenden wir jährlich einen Beitrag von 20'000 Schweizer Franken.

# Wirtschaftliche Leistung

## Dank zunehmendem Bewusstsein für nachhaltige Ernährung

Unsere Wurzeln prägen unser Verständnis von wirtschaftlichem Erfolg. Wir streben keine kurzfristige Gewinnmaximierung an, sondern wollen so wirtschaften, dass wir langfristig auf einer gesunden finanziellen Basis stehen. Das gibt uns die Freiheit, nach unseren Wertvorstellungen zu handeln und echte Fairness und partnerschaftliches Verhalten in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette zu leben.

Die Wurzeln von menuandmore reichen weit zurück. Vor über 100 Jahren wurde die «Volksküche» gegründet, um gesunde Verpflegung für Bedürftige anzubieten. Ende der 1990er Jahre stand die Stadtküche wegen eines hohen wirtschaftlichen Defizits kurz vor der Schliessung. Deshalb stimmte der Stadtrat 2004 der Gründung der Menu and More AG zu, um die Produkte der Stadtküche professionell zu vermarkten. 2010 wurde dann auch der eigentliche Produktionsbetrieb in die Menu and More AG integriert und durch die Veräusserung der Aktienmehrheit an Eldora (vormals DSR) privatisiert und unternehmerisch professionalisiert.

### Wachstum ist kein Selbstzweck

Diese Historie prägt unser Verständnis von wirtschaftlichem Erfolg und dessen Bedeutung bis heute. Wir sehen wirtschaftlichen Gewinn und Wachstum nicht als Selbstzweck. Unser Ziel ist es, langfristig als Unternehmen Wert zu schaffen, der über unsere Unternehmensgrenzen hinausgeht und ein beständiges Element in einem für die gesamte Bevölkerung wichtigen Aufgabengebiet zu sein: der Betreuung und Ausbildung von Kindern und Jugendlichen. menuandmore generiert Wertschöpfung, insbesondere sichere Arbeitsplätze für Mitarbeitende und konstante Aufträge für die Lieferanten sowie Dienstleister. Dank unseres wirtschaftlichen Erfolgs sind wir in der Lage, unseren Mitarbeitenden überdurchschnittlich faire Löhne zu zahlen und gute Arbeitsbedingungen zu bieten.

### Finanzielle Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit

Die Eigentümerinnen der Menu and More AG – die Eldora Holding SA und die Stadt Zürich – legen Wert auf ein gesundes, langfristig ausgerichtetes Wachstum mit einer hohen Eigenkapitalquote; bis 2030 soll diese wieder mindestens 80% betragen. Dieses finanzielle Polster konnten wir in den letzten zehn Jahren schrittweise aus eigener Kraft erwirtschaften. Dies war uns möglich, da wir unseren Umsatz jährlich leicht steigern und die Profitabilität positiv entwickeln konnten. Zudem stützen die menuandmore-Aktionärinnen eine zurückhaltende Dividendenpolitik, sodass kurz-, mittel- und langfristige Investitionen aus eigenen Mitteln getätigt werden können und dafür möglichst wenig Fremdkapital aufgenommen werden muss. menuandmore veröffentlicht keinen Finanzbericht.

### Gesellschaftliches Engagement pflegen

Unsere finanzielle Stabilität erlaubt es uns, auch in einem wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld ganz nach unseren eigenen Wertvorstellungen zu agieren. Dazu gehört auch gesellschaftliches Engagement. Ein solches ist nicht als Alternative für nachhaltiges Wirtschaften zu verstehen, sondern leistet einen zusätzlichen Beitrag.

Bei unserem gesellschaftlichen Engagement legen wir Wert darauf, dass dieses einen thematischen Bezug zu unseren Kernaktivitäten aufweist sowie vom Gedanken des gemeinsamen Miteinanders, des Gemeinwohls und dem Bestreben nach Glück und Erfüllung für alle Menschen getragen wird. Drei Engagements pflegen wir seit mehreren Jahren:

### Erlebnis auf dem Bio-Bauernhof

Zur Sensibilisierung zum Thema Lebensmittelanbau und -herkunft laden wir jedes Jahr Kinder und Jugendliche unserer Mittagstische und deren Betreuungspersonen zu Kindererlebnismittagen auf den Bauernhof ein. Wir zeigen den Kindern nicht nur das Leben auf dem Bauernhof, sondern bringen ihnen den Umgang mit Tieren sowie die Produktion von Lebensmitteln näher. Im Jahr 2020 und 2021 mussten die Erlebnismittage aufgrund der Pandemie leider abgesagt werden. Nach zwei Jahren Pause fand der erste von neu insgesamt drei Kindererlebnismittagen pro Jahr statt, zum ersten Mal auch in Winterthur auf dem Strickhof. Dort konnten 400 Kinder das Leben auf dem Bauernhof entdecken. An den beiden Anlässen auf dem Leimbühof Zürich konnten wir jeweils 600 Kinder zu einem erlebnisreichen Nachmittag auf dem Bauernhof empfangen.

### Partnerschaft mit der Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz

Wir möchten unseren Spielraum als gesundes KMU nutzen, auch weniger privilegierten Kindern etwas Gutes zu tun. Deshalb engagieren wir uns seit 2014 im Rahmen einer Partnerschaft mit der Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz. Bis und mit 2020 unterstützten wir ein Projekt zur Wiederherstellung der Lebensgrundlage im Erdbebengebiet in Ta Ma La Bot in Nepal. Seit 2021 unterstützen wir Familien und deren Kinder im Familienstärkungsprogramm Vyas, ebenfalls in Nepal. Ziel des Programms ist es, dass die Kleinsten und Verwundbarsten geschützt und gut versorgt aufwachsen und in eine chancenreiche Zukunft blicken. Dafür spenden wir jährlich einen Betrag von 20'000 Schweizer Franken. Dazu kommen jährlich 10 Schweizer Franken pro zurückgesendetem Kundenumfragebogen.

Unsere finanzielle Stabilität erlaubt es uns, auch in einem wirtschaftlich anspruchsvollen Umfeld ganz nach unseren eigenen Wertvorstellungen zu agieren..

### Unterstützung für Kinder im Ukraine-Krieg

Der Krieg in der Ukraine machte uns fassungslos. Er verursacht unglaubliches Leid und betrifft auch zahlreiche Kinder. Um diese Kinder zu unterstützen, hat menuandmore im Jahr 2022 ergänzend zu den jährlichen Engagements zusätzlich 10'000 Schweizer Franken an die Stiftung SOS-Kinderdorf Schweiz gespendet.

### Caritas Zürich

Neben Kindern und Jugendlichen möchten wir auch armutsbetroffenen Menschen Zugang zu gesundem und günstigem Essen ermöglichen. Deshalb spendet menuandmore seit über zwölf Jahren überzählige Mahlzeiten und liefert diese täglich gratis an den Caritas-Markt in Zürich-Oerlikon. Die Menüs können dort für einen symbolischen Preis eingekauft werden – und werden von der Kundschaft sehr geschätzt.

### Aktion «Essen für Alle»

Während der Corona-Pandemie unterstützte menuandmore das von Amine Diare Conde und der Autonomen Schule Zürich initiierte Projekt «Essen für Alle». Wir kochten in unserer Produktionsküche während zwei Monaten wöchentlich rund 1'000 Spezialmenüs und stellten diese zu einem symbolischen Preis für die Verpflegung von Obdachlosen, Sans Papiers und Menschen in Notunterkünften zur Verfügung. Finanziert wurde das Projekt «Essen für Alle» durch private Spenden sowie von vielen weiteren Institutionen. Viele Freiwillige packten zusätzlich mit an. menuandmore arbeitete dabei mit der AOZ, Caritas und der Schweizer Tafel zusammen. Zur Partnerschaft kam es in der Woche der Schulschiessun-

gen: Dank dieser Aktion fand menuandmore Abnehmerinnen und Abnehmer für die bereits zubereiteten Mahlzeiten, wodurch grosse Mengen an Food Waste vermieden werden konnten.

### Ambitionen haben trotz Krise Bestand

Die Pandemie sowie steigende Kosten im Einkauf – zum Beispiel für Lebensmittel, Verpackungen oder Strom – sind für menuandmore in der Berichtsperiode zur Herausforderung geworden. Wir rechnen damit, dass insbesondere das Kostenumfeld, aber auch die unsichere Energielage und der Arbeitskräftemangel, in den kommenden Jahren weiterhin Auswirkungen auf unsere ökonomische Situation haben werden. Trotz dieses schwierigen Umfelds halten wir an unseren Ambitionen hinsichtlich Marktposition und Wirtschaftlichkeit fest. Wir sind überzeugt, dass wir mit unserer nachhaltigen Ausrichtung neue Kundinnen und Kunden gewinnen und mit weiteren Effizienzverbesserungen entstehende Mehrkosten zumindest teilweise abfedern können.

### Grundlagen, Weisungen und Richtlinien

Bei der Schaffung von Wertschöpfung und wirtschaftlichem Erfolg ist für menuandmore die Einhaltung rechtlicher Grundlagen selbstverständlich. Weitere relevante Rahmenwerke und Leitlinien rund um die finanzielle Steuerung des Unternehmens sind (nicht abschliessend):

- Fachempfehlung Rechnungslegung FER
- Konzernrichtlinien der Eldora-Gruppe
- Steuerrichtlinien des Kantons Zürich
- Finanzpolitik
- Einkaufspolitik
- Geschäftsentwicklungs- und Kundenbetreuungspolitik

## Wirtschaftliche Leistung in der Berichtsperiode

### Umsatzentwicklung während Corona-Pandemie

Aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach ausserfamiliärer Kinderbetreuung und steigender Bedeutung gesunder und nachhaltiger Ernährung war die Ausgangslage für menuandmore zu Beginn der Berichtsperiode ausserordentlich gut. menuandmore startete deshalb mit hohen Ambitionen in das Jahr 2020. Bereits im März 2020 wurden die Schulen aufgrund der Covid-19-Pandemie mehrere Wochen geschlossen. Dies verursachte Umsatzeinbussen, wodurch das angestrebte Umsatzwachstum nicht erreicht werden konnte.

Mit 16.6 Millionen Schweizer Franken Umsatz 2020 – das ist 3% weniger als im Vorjahr – war die Umsatzentwicklung in diesem ausserordentlichen Umfeld trotz allen Herausforderungen grundsätzlich respektabel. Trotzdem blieb das Ergebnis 2020 hinter den Erwartungen zurück. Einer der Gründe: Wir fällten während der Pandemie bewusst den Entscheid, unseren Beitrag an den gesellschaftlichen Zusammenhalt in ausserordentlichen Zeiten zu leisten und einen unrentablen Betrieb für die Belieferung der Notbetreuungen aufrecht zu erhalten. Die steigenden Anforderungen zu nachhaltiger Ausrichtung führte im Jahr 2020 zu einem neuen Rekord an Neukundengewinnen, was sich in den Folgejahren positiv auf Umsatz und Geschäftsergebnis auswirkte.

Wertschöpfung		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Eigenkapitalquote	%	45	67	86	89	90	88	77

Investitionen		2011	2014	2016	2019	2020	2021	2022
Investitionen in betriebliche Einrichtungen	1000 CHF	149	483	226	397	1155	176	976

### Umsatzentwicklung nach Corona

Das für menuandmore relevante Umfeld stabilisierte sich 2021 wieder, woraufhin sich auch der Umsatz normalisierte. Es konnte beinahe nahtlos an die gute Ausgangslage vor der Pandemie angeknüpft werden, und der Umsatz erreichte rekordhohe 21.5 Millionen Schweizer Franken.

### Umsatzentwicklung während dem Ukraine-Krieg

Das Geschäftsergebnis 2022 wurde von den Folgen des Ukrainekriegs, namentlich den stark gestiegenen Energiekosten und den ebenfalls stark steigenden Lebensmittelpreisen geprägt. Dies führte insbesondere bei den Aufwänden zu Abweichungen gegenüber Budget. Die Mehrausgaben konnten nur bedingt kompensiert werden, da wir zugunsten fairer Kosten im Zusammenhang mit der ausserfamiliären Kinderbetreuung bewusst nur einen kleinen Teil der Mehrkosten an unsere Kundinnen und Kunden weitergaben.

### Entwicklung Eigenkapitalquote

Trotz herausforderndem Umfeld können wir auch viel Gutes berichten. Zum Beispiel im Zusammenhang mit der Eigenkapitalquote. Deren Entwicklung war in den letzten Jahren hervorragend. Mit einem Wert von über 80% weist menuandmore aktuell eine sehr hohe Kapitalkraft, finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit auf. Ein positiver Nebeneffekt sind die besseren Konditionen bei der Aufnahme von Darlehen. Die Investitionen für den neuen Standort ECOPARK TIVOLI haben zur Folge, dass die Eigenkapitalquote bis im Jahr 2025 kurzfristig auf mindestens 40% sinken wird.

### Investitionen

Die jährliche Investitionssumme belief sich in den letzten Jahren im Durchschnitt auf rund 482'000 Schweizer Franken.

### Gewinnausschüttung

Jährlich wird an der Generalversammlung der Menu and More AG die Dividendenausschüttung beschlossen und an die beiden Aktionäre Eldora Holding SA und Stadt Zürich ausgeschüttet. Die Höhe des Betrages wird aufgrund des Jahresgewinnes festgelegt. In Anbetracht der zu erwartenden Investitionen in den neuen Standort ECOPARK TIVOLI wurde in den letzten Jahren jeweils nur eine kleine Dividende ausgeschüttet.

### Kennzahlenerhebung

Einige Kennzahlen werden monatlich von der Geschäftsleitung geprüft. Dazu gehören beispielsweise der Umsatz, die Anzahl Mahlzeiten und Rückmeldungen von Kundinnen und Kunden oder Statistiken aus dem Human Resources. Andere Zahlen erheben wir quartals- oder halbjährlich, einige wenige Zahlen werden einmal jährlich ermittelt. Für die Kennzahlenerhebung gibt es klar definierte Zuständigkeiten. Sämtliche Jahreskennzahlen werden von der Geschäftsleitung geprüft und validiert.

Dividende	2012–2014	2015	2016	2017 <sup>1</sup>	2018 <sup>1</sup>	2019 <sup>1</sup>	2020	2021	2022
Zahlung an Kapitalgeber in 1'000 CHF	0	300	300	1'000	3'000	1'000	1'000	1'000	1'000

<sup>1</sup> Im Nachhaltigkeitsbericht 2017 bis 2019 wurden die Zahlungen an Kapitalgeber in diesen Jahren falsch wiedergegeben

## Beitrag zu den SDGs

Wir schaffen Wert über unsere Unternehmensgrenzen hinaus, insbesondere durch sichere Arbeitsplätze, sowie konstante Aufträge zu fairen Konditionen für die Lieferanten sowie Dienstleister.



**SDG 8**  
**Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum**

*Im Kontext der wirtschaftlichen Leistung relevantes Unterziel*

### 8.2: Wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen

Beitrag von menuandmore:

- Rentables Wachstum in Verbindung mit überdurchschnittlichen und existenzsichernden Löhnen und regelmässigen Investitionen in das betriebliche und zertifizierte Gesundheitsmanagement.
- Durch bedeutende Investitionen in moderne Produktionsanlagen die Effizienz und Qualität steigern sowie das Umfeld der Arbeitsplätze verbessern.

## Stand der Zielerreichungen 2020 – 2022 zu gesellschaftlichem Engagement<sup>1</sup>

Das hatten wir uns vorgenommen	Stand der Zielerreichung	Begründung
Durchführung von Erlebnismittagen auf dem Bio-Bauernhof für mindestens 1'200 Kinder pro Jahr zur Sensibilisierung der Kinder zum Thema Lebensmittelanbau und -herkunft	<p>2020: keine Durchführung                      2021: keine Durchführung                      2022: 1'600 Kinder nahmen teil.</p> <p>Ziel teilweise erreicht.</p>	<p><i>Bewertung:</i> Aufgrund der Corona-Pandemie war eine Durchführung in den Jahren 2020 und 2021 nicht möglich.</p> <p><i>Massnahme:</i> Durchführung auch in den kommenden Jahren geplant.</p>
Weiterführung der Partnerschaft mit ausgewählten Projekten von SOS-Kinderdorf Schweiz und Spenden eines jährlichen Beitrags.	<p>2020: 20'000 CHF                      2021: 20'000 CHF                      2022: 20'000 CHF</p> <p>Ziel erreicht.</p>	<p><i>Bewertung:</i> Es werden pro Jahr mindestens 20'000 CHF gespendet. Dazu kommt jeweils ein Betrag von 10 CHF pro retournierten Fragebogen aus der Kundenumfrage. Im Jahr 2022 wurden zusätzlich 10'000 CHF aufgrund des Ukraine-Krieges gespendet.</p> <p><i>Massnahme:</i> Spende ist auch in den kommenden Jahren geplant.</p>

## Zielsetzung zur Wirtschaftlichen Leistung

Ziel 2025	Massnahmen 2023 bis 2025	Ambition 2030
Die Eigenkapitalquote wird gegenüber 2022 (77%) bei mindestens 40% gehalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortführung der reduzierten Dividendenpolitik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenkapitalquote liegt nach Standortwechsel mit Investitionen wieder bei mindestens 80%.</li> </ul>

<sup>1</sup> Wesentliches Thema «gesellschaftliches Engagement» aus Nachhaltigkeitsbericht 2017–2019 im neuen wesentlichen Thema «wirtschaftliche Leistung» integriert.



«Mit sensiblen Daten wird bei menuandmore ebenso sorgfältig umgegangen wie mit den frischen Zutaten in der Küche.»

**Stephan Mahler**  
CEO ProCloud AG

Mit dem Wunsch, die Infrastruktur in die Cloud auszulagern, hat menuandmore mit ProCloud einen zuverlässigen Partner gefunden. Dank ProCloud haben wir auch in unsicheren Zeiten jederzeit Zugriff auf alle Daten und Systeme. Die Zusammenarbeit mit ProCloud ist professionell und sehr persönlich. ProCloud ist ein Unternehmen mit einer fortschrittlichen Vision und einer klaren Strategie.

# IT-Sicherheit: Förderung des Bewusstseins der Mitarbeitenden und sichere IT-Lösungen

Herausforderung und Chance: Die Digitalisierung und die Vernetzung von Anlagen, Prozessen und Gebäuden sind längst auch in der Lebensmittelbranche angekommen. menuandmore treibt die Digitalisierung zielgerichtet, aktiv und mit der nötigen Sensibilität voran und investiert parallel dazu in die IT-Sicherheit.

Der Nutzen der Digitalisierung ist unbestritten – und deren Relevanz für den Geschäftserfolg von menuandmore nimmt stetig zu. Beispielsweise kann die Digitalisierung dabei helfen, Prozesse zu beschleunigen, zu vereinfachen oder zu dokumentieren. Das ist attraktiv und schafft uns Raum, unsere Zeit und unser Wissen in die Weiterentwicklung unserer wertebasierten Unternehmensausrichtung zu investieren. Es gibt aber auch Risiken. Zum Beispiel kostenseitig und bei der IT-Sicherheit. Bei menuandmore sind Digitalisierung und IT-Sicherheit deshalb untrennbar miteinander verbunden und werden parallel entwickelt.

## IT-Sicherheit für die Versorgungssicherheit unserer Kunden

Cyberattacken gehören weltweit zu den gewichtigsten Risiken für Unternehmen jeglicher Grösse. In einer Ransomware-Attacke, welche die mittels Informationstechnologie gesteuerten Prozesse unterbricht, sieht menuandmore die grösste Gefahr. Eine Störung oder ein Ausfall durch einen Cyberangriff könnte massive Konsequenzen auf die gesamte Wertschöpfungskette haben. Alle internen Prozesse wären davon tangiert: von der Angebotsplanung und den Kundenbestellungen über den Einkauf und die Warenannahme bis zur Produktion, Verpackung, Kommissionierung und Auslieferung. Die Folgen wären ein Vertrauensverlust und finanzielle Einbussen. Zudem könnte es zur Veröffentlichung von sensiblen Kunden- und Mitarbeitendendaten führen. Als Unternehmen, das unseren Kundinnen und Kunden absolute Versorgungssicherheit anbietet, ist für uns deshalb klar: Bei menuandmore ist die IT-Sicherheit geschäftsrelevant.

## Massnahmen für die Gewährleistung der IT-Sicherheit

### Digitalisierungspolitik

menuandmore unterhält eine Informatik- und Digitalisierungspolitik. Für die konstante Gewährleistung der IT-Sicherheit haben wir Regeln zur ICT-Nutzung formuliert. Die gesamte IT ist an die ISO-27001-zertifizierte ProCloud AG ausgelagert. Bereits im Rahmen der Ausschreibung zur Identifikation einer geeigneten Cloud-Partnerschaft wurden die Anforderungen sehr hoch gesetzt. Zum Beispiel werden die Daten von menuandmore in zwei unabhängigen Rechenzentren in der Schweiz verwaltet. Kritische Daten werden mehrmals täglich gesichert. ProCloud ist sowohl beratend als auch ausführend tätig.

### Risikoanalyse

Für konstante IT-Sicherheit führen wir mindestens jährlich ein effizientes Risk Assessment nach dem «NIST<sup>1</sup> cyber security framework» durch. Das aus sieben Arbeitsschritten bestehende sogenannte NIST-Framework dient hauptsächlich zur Überprüfung und Verbesserung der cybersicherheitskritischen Infrastrukturen.

Wir prüfen aktuell zudem ein erweitertes Risk-Management-Tool, um zukünftige Risiken zu mindern. Desweiteren werden sogenannte Recovery Tests durchgeführt. Aktuell nutzen wir diverse vertrauliche Massnahmen auf Datacenter Level (Backup, Disaster Recovery, Firewall, Netzwerk Segmentierung). Weil es sich bei der IT-Sicherheit um ein sensibles Thema handelt, verzichtet menuandmore auf Offenlegung detaillierterer Informationen.

<sup>1</sup> Nationales Institut für Standards und Technologie

## Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei der IT-Sicherheit

### Umgang mit E-Mails getestet

Um eine Einschätzung über den Grad der Gefährdung im Zusammenhang mit Mails machen zu können, beauftragten wir «ProCloud Cyber Security», den Umgang unserer Mitarbeitenden mit betrügerischen E-Mails auszutesten. Aufgrund des Testergebnisses wurden Cyber-Security-Schulungen lanciert, welche alle Mitarbeitenden mit PC-Zugang absolvieren müssen.

### Schulung zur Cyber-Security-Awareness

Weil über 85% der Cybervorfälle durch die Benutzerinnen und Benutzer selbst ausgelöst werden, führte menuandmore 2022 sogenannte Cyber-Security-Awareness-Trainings ein. Diese sollen zukünftige Risiken minimieren. 20 Mitarbeitende mit PC-Zugang haben im Jahr 2022 insgesamt 327 Stunden in diese Trainings investiert.

### Systemseitige Verstärkung der IT-Sicherheit

Um unsere Systeme gegen die Cyberkriminalität zu stärken, installierten wir in der Berichtsperiode zusätzlich ein auf einer hochwertigen Software zur Cyberabwehr basierendes Tool. Dieses kann mit Hilfe von künstlicher Intelligenz Anomalien aufspüren.

### Aufbau IT-Notfallkonzept

menuandmore hat im Jahr 2022 im Rahmen des bestehenden Krisenmanagements ein IT-Notfallkonzept mit Checklisten erstellt, um bei einer Cyberattacke optimal vorbereitet zu sein. Im IT-Notfallkonzept wurden als erstes die geschäftskritischen Prozesse eruiert und anschliessend die Prozesse und die Zuständigkeiten bei einem Vorfall mit den IT-Partnerinnen und -Partnern definiert und dokumentiert. Damit wollen wir sicherstellen, dass die Abläufe und Zuständigkeiten bei einem Vorfall bereits im Vorfeld klar geregelt sind.

### Einführung eines neuen ERP-Systems

Im Berichtszeitraum wurde das bisherige ERP (Enterprise Resource Planning) durch ein neues System ersetzt. Die Evaluation dazu begann im Jahr 2018 und nach einer intensiven Projektphase nahmen wir das neue System zum Jahreswechsel 2020/21 definitiv in Betrieb. Das neue ERP ermöglicht die Integration des Webshops und die Erweiterung um ein Business-Intelligence-Tool (BI) sowie die Option zur mobilen Datenerfassung (MDE).

### Datensicherheit

Im Berichtszeitraum ist es zu keiner Datenschutzverletzung gekommen

## Zielsetzung zur IT-Sicherheit

### Ziel 2025

Es sind keine erfolgreichen, durch Eigenverschulden verursachten Cyber-Angriffe vorgefallen, welche einen ungeplanten Ausfall von > 1 Stunde zwischen 06:00 Uhr – 23:00 Uhr zur Folge haben.

### Massnahmen 2023 bis 2025

- Das IT-Sicherheitslevel wird regelmässig mit externer Unterstützung überprüft.
- Weitere Cyber-Awareness-Schulung für Mitarbeitende mit PC-Zugang
- Professionelle Planung der IT-Infrastruktur und des Übergangs zum ECOPARK TIVOLI

### Ambition 2030

- Es sind keine erfolgreichen, durch Eigenverschulden verursachten Cyber-Angriffe vorgefallen, welche einen ungeplanten Ausfall von > 1 Stunde zwischen 06:00 Uhr – 23:00 Uhr zur Folge haben



«menuandmore ist für mich ein Vorbild für gelebte Sustainable Excellence. Ihr wirtschaftlicher Erfolg basiert auf einer sinn- und werteorientierten Unternehmenskultur und ist ein Bekenntnis zu ganzheitlicher Unternehmensführung.»

**Werner von Allmen**  
Geschäftsführer, Swiss Excellence Forum

menuandmore ist seit 2018 Mitglied des Swiss Excellence Forum und unterstützt dadurch die Verbreitung ganzheitlicher Unternehmensführung im Sinne von Sustainable Excellence. Im Swiss Ethics Model-Workshop 2017 mit dem Swiss Excellence Forum konnte sich menuandmore mit der praktischen Anwendung des Swiss Ethics Models vertraut machen. menuandmore ist dadurch in der Lage, die notwendigen Massnahmen zu implementieren.



# Governance und Ethik: rechtskonform, transparent und integer handeln

Fairness, Transparenz und Integrität gehören zu unserem Verständnis einer zukunftsgerichteten Geschäftsführung und bilden die Basis für unser tägliches Handeln zugunsten des Gemeinwohls. Der Lohn dafür sind vertrauensvolle und langfristige Beziehungen, die durch gegenseitige Wertschätzung geprägt sind.

«menuandmore ist die verantwortungsvollste Partnerin für Mittagstische.» Ganz bewusst haben wir uns bei der Formulierung unserer Unternehmensvision für den umfassenden Begriff «Verantwortung» entschieden, dessen Wahl – wie es das Wort bereits selber beinhaltet – eine grosse Verantwortung bedeutet. Diese wollen wir aus voller Überzeugung wahrnehmen.

Denn nicht nur das umfassende Nachhaltigkeitsengagement hinsichtlich ökologischer Verantwortung, gesundheitliche Ausrichtung, gesellschaftlicher Solidarität sowie wirtschaftlicher Resilienz zeichnet uns aus, sondern auch der hohe Anspruch an eine tadellose, ethische Geschäftspolitik.

## Compliance und Integrität

Unser Verständnis von vorbildlicher Geschäftsführung baut auf der strikten Einhaltung aller für menuandmore relevanten Gesetzgebungen (Compliance) und darüber hinaus auf moralisch integrem Verhalten und Handeln in allen Situationen auf (Integrity).

Mehrere Management-System-Elemente helfen uns bei der Sicherstellung transparenter Prozesse. An Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungssitzungen werden diese Elemente traktandiert (siehe nachfolgende Grafik).



## Vision, Mission und Leitbild

Gemeinsam in eine nachhaltige Zukunft: Mit unserer Vision, Mission, dem Leitbild, den Leitsätzen und spezifischen Richtlinien schaffen wir Rahmenbedingungen, die unsere Mitarbeitenden zu verantwortungsvollem Verhalten bei der täglichen Arbeit motivieren. Dadurch sollen rechtswidriges Handeln und damit verbundene finanzielle Schäden verhindert werden. Dies legt die Basis für eine einwandfreie Reputation gegenüber unseren Anspruchsgruppen.

## Korruptionsprävention

Bei der Sicherstellung der sogenannten «Regeltreue» und Rechtskonformität in all unseren Prozessen unterstützen uns nebst Vision, Mission, Leitbild und Leitsätzen auch spezifische Richtlinien zur Vermeidung von Korruption und zur Verhinderung von Vorteilsnahme. So haben wir bewusst eine sehr tiefe Wertannahmegrenze von 10 Schweizer Franken gesetzt, was grundsätzlich die Entgegennahme von Geschenken untersagt, die im Kundenkontakt geschätzten und wertvollen Einladungen zu einem Kaffee für unsere Chauffeure aber nach wie vor zulässt.

## Instrumente zur Integritätssicherung

Spezifische Politiken und Konzepte wie beispielsweise das Einkaufskonzept unterstützen unsere Mitarbeitenden beim integren Handeln und Entscheiden. Rechtskonformität wird über Kontrollsysteme

sowie mittels Durchführung von internen und externen Audits gewährleistet. Im weiteren Sinne wird verantwortungsvolle Unternehmensführung durch Führungsstrukturen und Prozesse gefördert, welche auf den Elementen Fairness, Transparenz und Rechenschaft aufbauen.

## Good Governance

Governance und ethisches Wirtschaften betreffen die gesamte Wertschöpfungskette. Unsere Beschaffungspolitik (siehe Kapitel «Nachhaltigkeit in der Beschaffung», S. 30) stellt beispielsweise sicher, dass unsere Produkte nicht nur die rechtlichen Mindestanforderungen einhalten, sondern auch unter menschenwürdigen und ökologischen Bedingungen hergestellt werden. menuandmore verzichtet zudem vollständig auf Werbung, welche sich direkt an Kinder richtet.



Management-System-Elemente	Inhalte
System Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsreglement, Strategie, Politiken, Balanced Scorecard, Prozess-Management (ISO 9001 / 14001 / 22000), Ziele, Kennzahlen</li> </ul>
Mission Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision, Mission, Leitbild, Leitsätze, Unternehmenspolitiken</li> </ul>
Integrity Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision, Mission, Leitbild, Leitsätze</li> <li>Unternehmenspolitiken und Konzepte</li> <li>Anstellungsreglement</li> <li>Ziele, Kennzahlen, Audits</li> <li>Regelmässige, transparente Kommunikation</li> <li>Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI</li> </ul>
Anspruchsgruppenmanagement (siehe «Unsere Anspruchsgruppen», S. 16–17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systematische Kundenbetreuung, jährliche Kundenumfrage, Events für Kundinnen und Kunden</li> <li>Mitarbeitendenmeetings, dreijährliche Mitarbeitendenumfrage, Events für Mitarbeitende</li> <li>Dialoge mit Anspruchsgruppen, dreijährliche Events für Partnerinnen und Lieferanten</li> </ul>
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk Management inkl. Pandemie-Konzept</li> <li>Notfallplan</li> <li>Krisenkommunikation</li> </ul>
Audit Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozess-Management (ISO 9001 / 14001 / 22000)</li> <li>Verschiedene Labelzertifizierungen (Bio, Bio-Knospe, MSC, ASC, IP-SUISSE etc.)</li> <li>Label Friendly Work Space®</li> </ul>

## Die Elemente der Unternehmenspolitik der Menu and More AG



### Fair auf allen Ebenen

Mit unserer Vision, Mission, dem Leitbild und Leitsätzen sowie den Richtlinien und klar definierten Prozessen unterstützen wir unsere Mitarbeitenden beim integren Handeln und sorgen dafür, dass unsere Geschäftspartnerinnen und Lieferanten denselben Standard garantieren, z. Bsp. mit:

- Beschaffungspolitik
- Einkaufskonzept
- Verhaltenskodex für Vertragspartnerinnen
- Anstellungsreglement
- Nachhaltigkeitsziele (insb. Label-Anteil)
- Mitarbeitenden- und Kundenumfragen
- LexPlus, Online-Gesetzesdatenbank

Die für das Unternehmen geltenden Politiken händigen wir allen Kadermitarbeitenden zusammen mit dem Arbeitsvertrag aus (siehe Grafik die Elemente der Unternehmenspolitik der Menu and More AG, Seite 102). Diese verpflichten sich damit von Anfang an, sich an unsere nachhaltigen Leitplanken zu halten. In der Geschäftsleitung werden Entscheidungen stets mit Bezug auf unsere Politiken gefällt. Ökologische Verantwortung, gesundheitliche Ausrichtung, gesellschaftliche Solidarität und wirtschaftliche Resilienz: Beim Treffen von Entscheidungen unterstützen sich die Mitglieder der Geschäftsleitung und des Kaders gegenseitig.

### Offene Kommunikation für Rechenschaft

menuandmore lebt Transparenz, indem auch negative Meldungen weitergegeben werden. Im Rahmen einer transparenten Nachhaltigkeitsberichterstattung ist es für uns selbstverständlich, jeweils auch Misserfolge und Herausforderungen offenzulegen. Die regelmässige Kommunikation mit unseren Mitarbeitenden über unterschiedliche Kommunikationskanäle ist für uns ebenso zentral. Die Mitarbeitenden werden regelmässig transparent über relevante Geschehnisse informiert, gleichzeitig werden ihre Anliegen abgeholt.

### Geplante Ethik-Charta für Rechenschaft und Sorgfaltspflicht

Um unsere Verpflichtungen verbindlich festzuhalten, haben wir uns zum Ziel gesetzt, bis 2025 eine Ethik-Charta zu publizieren, welche sich am Swiss Ethics Model und an der ISO-Norm 26000 (gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen) orientiert und damit die folgenden sieben Grundsätze abdeckt:

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen der Stakeholder für die Lebensmittelsicherheit
- Achtung der Rechtstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards
- Achtung der Menschenrechte

Der Supplier Code of Conduct soll mit der Ethik-Charta abgestimmt werden. Zur Implementierung der Ethik-Charta sind Schulungen für die Mitarbeitenden geplant.

## Massnahmen, Projekte und Fortschritte bei Governance und Ethik

### Strategische Grundlagen überarbeitet

Nach zehn Jahren Gültigkeit haben wir mit dem Kader im Jahr 2022 unsere Grundlagendokumente wie Mission und Vision überarbeitet, vom Verwaltungsrat verabschieden lassen und unseren Mitarbeitenden als Hilfestellung für eine wertorientierte Zusammenarbeit mit auf den Weg gegeben. Um die gemeinsame Vision und Mission in der künftigen Berichtsperiode weiter zu verankern, werden wir das Thema regelmässig aufgreifen – und jeweils an konkreten Alltags-Beispielen festmachen. Zusammen mit der Vision und der Mission erneuern wir auch das Leitbild und die Leitsätze von menuandmore, welche uns im Alltag den richtigen Fokus geben und auch ein Versprechen an alle Anspruchsgruppen sind.

### Neues Führungsleitbild entwickelt und implementiert

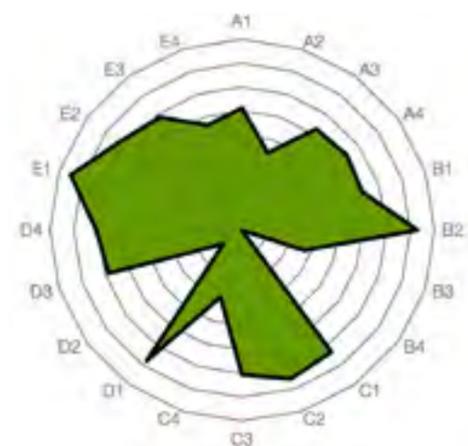
Das Führungsleitbild wurde gemeinsam mit dem aktuellen Kader neu erstellt. Im Zentrum stand dabei die partizipative Erarbeitung. Wir freuen uns, eine gemeinsame Basis geschaffen zu haben, hinter der wir aus voller Überzeugung stehen können.

### Gemeinwohlbilanz erstellt

Zusammen mit Studierenden der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW wurden im Jahr 2021 Gemeinwohlbilanzen (GWB) erstellt. Die GWB ist ein erprobtes Organisationsentwicklungsinstrument für umfassende Nachhaltigkeit in Unternehmen, beinhaltet 20 Nachhaltigkeits-Kriterien zu den vier Werten Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung (siehe untenstehende Grafik «Gemeinwohl-Matrix 5.0») und erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 1'000. menuandmore erzielte im Durchschnitt über die vier studentischen Arbeiten 510 Punkte. 400 bis 600 Punkte entsprechen der Bewertungsstufe «Erfahren».

Der unten abgebildete Themen-Stern zeigt die konsolidierten Ergebnisse der Gemeinwohlbilanz von menuandmore.

### Themen-Stern



### GEMEINWOHL-MATRIX 5.0



WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
<b>C: MITARBEITENDE</b>	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

## Weitere GRI-Angaben

### GRI 205: Antikorruption 2016

205-3 Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Massnahmen

Keine

### GRI 206: Wettbewerbswidriges Verhalten 2016

206-1 Rechtsverfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten, Kartell- und Monopolbildung

Keine

### Beitritt zur Organisation Gemeinwohl-Ökonomie

Die Gemeinwohl-Ökonomie engagiert sich für ein nachhaltiges Wirtschaften, das auf den Werten Menschenwürde, ökologische Verantwortung, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, demokratische Mitbestimmung und Transparenz aufbaut. menuandmore unterstützt diesen notwendigen Denk- und Handlungsansatz für ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft. Trotz jahrelangem Nachhaltigkeitsengagement war der noch weitergehende Ansatz mit dem Ziel einer Wirtschaft des Gemeinwohls neu für menuandmore. Dabei faszinierten uns vor allem die umfassende Betrachtungsweise und die Themen Transparenz, Eigentum sowie innerbetriebliche und gesellschaftliche Mitentscheidung.

Besonders angesprochen hat uns der Leitgedanke bezüglich Umkehr der Prioritäten zwischen Geld als einem Mittel zur Transaktionsunterstützung und nicht als Zweck der reinen Kapitalvermehrung. Dies entspricht einer Wirtschaft, die dem Menschen und der Natur, nicht aber dem Geld dient. Dieser Ansatz ist in der kapitalistischen Marktwirtschaft revolutionär und sorgte für Faszination.

## Zielsetzungen zu Governance und Ethik

### Ziel 2025

Ethik-Charta ist formuliert und vom Verwaltungsrat verabschiedet.

### Massnahmen 2023 bis 2025

- Erstellung einer Ethik-Charta
- Verabschiedung im Verwaltungsrat

### Ambition 2030

- Kein geahndeter Verstoß oder Abweichung von der Charta.

Die Kadermitarbeitenden sind bezüglich der Ethik-Charta geschult und haben diese in ihre Prozesse und ihr tägliches Handeln integriert.

- Durchführung von Schulungen zum Zweck der Charta und deren Einfluss auf den Alltag der Kadermitglieder

- Kein geahndeter Verstoß oder Abweichung von der Charta.

# GRI-Index

menuandmore hat für den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis zum 31. Dezember 2022 in Übereinstimmung mit den GRI-Standards berichtet. Für den Service Content-Index Essentials überprüfte GRI-Services, ob der GRI-Inhaltsindex klar und in Übereinstimmung mit den Standards dargestellt ist und ob die Verweise für die Angaben 2-1 bis 2-5, 3-1 und 3-2 mit den entsprechenden Abschnitten im Hauptteil des Berichts übereinstimmen. Diese Dienstleistung wurde für eine deutsche Version des Berichts erbracht.



Verwendeter GRI 1 GRI 1: Grundlagen 2021  
 Anwendbarer GRI-Branchenstandard Keiner

## Allgemeine Angaben 2021

### 1. Die Organisation und ihre Berichterstattungspraktiken

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis/Information	Auslassung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-1 Organisationsprofil	S. 10, 11	
	2-2 Entitäten, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation berücksichtigt werden	Der Bericht umfasst die Menu and More AG.	
	2-3 Berichtszeitraum, Berichtshäufigkeit und Kontaktstelle	menuandmore veröffentlicht alle drei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht. Der vorliegende Bericht umfasst den Zeitraum 01.01.2020 bis 31.12.2022 und wird am 25.05.2023 veröffentlicht. Kontaktstelle ist: Benjamin Hold, Leiter Qualitäts und Nachhaltigkeits-Management, Menu and More AG, Zürich, benjamin.hold@menuandmore.ch	
	2-4 Richtigstellung oder Neudarstellung von Informationen	keine	
	2-5 Externe Prüfung	keine	

### 2. Tätigkeiten und Mitarbeiter:innen

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis/Information	Auslassung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-6 Aktivitäten, Wertschöpfungskette und andere Geschäftsbeziehungen	S. 10–14	
	2-7 Angestellte	S. 81	
	2-8 Mitarbeiter:innen, die keine Angestellten sind	keine	

### 3. Unternehmensführung

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis/Information	Auslassung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-9 Führungsstruktur und Zusammensetzung	S. 15	
	2-10 Nominierung und Auswahl des höchsten Kontrollorgans	S. 15	
	2-11 Vorsitzende:r des höchsten Kontrollorgans	S. 9	
	2-12 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Beaufsichtigung der Bewältigung der Auswirkungen	S. 15	
	2-13 Delegation der Verantwortung für das Management der Auswirkungen	S. 15	
	2-14 Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	S. 6–8	
	2-15 Interessenskonflikte	S. 15	
	2-16 Übermittlung kritischer Anliegen	Mitarbeitende haben die Möglichkeit, kritische Anliegen anonym über eine Hotline zu melden. Kunden steht die Kundenbetreuung zur Verfügung. Ein Prozess für den Umgang mit Meldungen und den Einbezug des Verwaltungsrats ist nicht implementiert. Entsprechende Überlegungen werden im Rahmen der geplanten Ethik-Charta vorgenommen.	
	2-17 Gesammeltes Wissen des höchsten Kontrollorgans	S. 15	
	2-18 Bewertung der Leistung des höchsten Kontrollorgans	S. 15	
	2-19 Vergütungspolitik	S. 15	
	2-20 Verfahren zur Festlegung der Vergütung	S. 15	
	2-21 Verhältnis der Jahresgesamtvergütung	S. 15	

### 4. Strategie, Richtlinien und Praktiken

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis/Information	Auslassung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-22 Anwendungserklärung zur Strategie für nachhaltige Entwicklung	S. 6–9	
	2-23 Verpflichtungserklärung zu Grundsätzen und Handlungsweisen	S. 103	
	2-24 Verankerung von Verpflichtungserklärungen zu Grundsätzen und Handlungsweisen	S. 103	
	2-25 Verfahren zur Beseitigung negativer Auswirkungen		Bis anhin ist kein Verfahren zur Beseitigung negativer Auswirkungen implementiert. Entsprechende Überlegungen werden im Rahmen der geplanten Ethik-Charta vorgenommen.
	2-26 Verfahren für die Einholung von Ratschlägen und die Meldung von Anliegen		Bis anhin ist kein Verfahren für die Einholung von Ratschlägen und die Meldung von Anliegen implementiert. Entsprechende Überlegungen werden im Rahmen der geplanten Ethik-Charta vorgenommen.
	2-27 Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen	S. 100–101	
	2-28 Mitgliedschaften in Verbänden und Interessensgruppen	S. 14	

5. Einbindung von Stakeholdern

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 2: Allgemeine Angaben 2021	2-29 Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	S. 16, 17	
	2-30 Tarifverträge	S. 77, 79, 80	

Wesentliche Themen 2021

Angaben zu den wesentlichen Themen

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-1 Verfahren zur Bestimmung wesentlicher Themen	S. 21, 22	
	3-2 Liste der wesentlichen Themen	S. 23	

Wesentliches Thema Nachhaltigkeit in der Beschaffung

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 30–32	
GRI 204: Beschaffungspraktiken 2016	204-1 Anteil an Ausgaben für lokale Lieferanten	S. 31, 34	
GRI 308: Umweltbewertung der Lieferanten 2016	308-1 Neue Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft wurden	S. 34	
GRI 408: Kinderarbeit 2016	408-1 Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Kinderarbeit	S. 34	
GRI 409: Zwangs- oder Pflichtarbeit 2016	409-1 Betriebsstätten und Lieferanten mit einem erheblichen Risiko für Vorfälle von Zwangs- oder Pflichtarbeit	S. 34	
GRI G4 Sector Disclosure Food Processing	G4-FP2 Anerkannte Nachhaltigkeitsstandards	S. 32	

Wesentliches Thema Umweltauswirkungen der Ernährung

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 40–42	
GRI 301: Materialien 2016	301-1 Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen	S. 42, 43	
GRI 305: Emissionen 2016	305-4 Intensität der Treibhausgas-Emissionen	S. 43	

Wesentliches Thema Gesundheit und Ernährung

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 48–49	
GRI 416: Kundengesundheit und Sicherheit 2016	416-1 Beurteilung der Auswirkungen verschiedener Produkt- und Dienstleistungskategorien auf die Gesundheit und Sicherheit	S. 48–49	
GRI 417: Marketing und Kennzeichnung 2016	417-1 Anforderungen für die Produkt- und Dienstleistungsinformationen und Kennzeichnung	S. 48–49	
GRI G4 Sector Disclosure Food Processing	G4-FP4 Produktverantwortung	S. 48–49	
Eigene Angabe	Angepasste Rezepturen	S. 49	

Wesentliches Thema Verpackung und Abfall

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 54–57	
GRI 306: Abfall 2020	306-3 Angefallener Abfall	S. 54	

Wesentliches Thema Klimaschutz und Energie

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 62–64	
GRI 302: Energie 2016	302-1 Energieverbrauch innerhalb der Organisation	S. 66	
	302-3 Energieintensität	S. 65	
	302-4 Verringerung des Energieverbrauchs	S. 66	
GRI 305: Emissionen 2016	305-1 Direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1)	S. 66	
	305-2 Indirekte energiebedingte Treibhausgasemissionen (Scope 2)	S. 66	
	305-3 Sonstige indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 3)	S. 66	
	305-5 Senkung der Treibhausgasemissionen	S. 66	

Wesentliches Thema Kundenzufriedenheit

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 70–72	

**Wesentliches Thema Arbeitgeberattraktivität**

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 76–80	
GRI 401: Beschäftigung 2016	401-1 Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation	S. 79	
GRI 403: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz 2018	403-1 Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	S. 77	
	403-2 Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen	S. 82	
	403-3 Arbeitsmedizinische Dienste	S. 82	
	403-4 Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	S. 82	
	403-5 Mitarbeiterschulungen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz	S. 82	
	403-6 Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter	S. 82	
	403-8 Mitarbeiter, die von einem Managementsystem für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz abgedeckt sind	S. 82	
	403-9 Arbeitsbedingte Verletzungen	S. 77	
	403-10 Arbeitsbedingte Erkrankungen	S. 77	
	GRI 404: Aus- und Weiterbildung 2016	404-1 Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten	S. 78
404-2 Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe		S. 80	
GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016	405-1 Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	S. 81	
	405-2 Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen zum Grundgehalt und zur Vergütung von Männern	S. 4	

**Wesentliches Thema Wirtschaftliche Leistung**

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 88, 89	
GRI 201: Wirtschaftliche Leistung 2016	201-1 Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	S. 90, 91	

**Wesentliches Thema IT-Sicherheit**

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 96–97	
GRI 418: Schutz der Kundendaten 2016	418-1 Begründete Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes und den Verlust von Kundendaten	S. 97	

**Wesentliches Thema Governance und Ethik**

GRI-Standard / andere Quelle	Angabe	Verweis / Information	Auslassung
GRI 3: Wesentliche Themen 2021	3-3 Management von wesentlichen Themen	S. 100–103	
GRI 205: Antikorruption 2016	205-3 Bestätigte Korruptionsvorfälle und ergriffene Massnahmen	S. 105	
GRI 206: Wettbewerbswidriges Verhalten 2016	206-1 Rechtsverfahren aufgrund von wettbewerbswidrigem Verhalten, Kartell- und Monopolbildung	S. 105	

## Impressum

### Herausgeberin

Menu and More AG, Sihlquai 340, 8005 Zürich  
+41 (0)44 448 26 11, info@menuandmore.ch

### Ansprechperson

Benjamin Hold, Leiter Qualitäts-  
und Nachhaltigkeits-Management,  
Menu and More AG, Zürich

### Stakeholder-Dialog Mitarbeitende

Sustainserv GmbH, Zürich

### Konzept und Text

Sustainserv GmbH, Zürich  
Stefanie Schweizer, Menu and More AG, Zürich

### Interview

Sustainserv GmbH, Zürich

### Lektorat

Laura Bösiger, Bild Text Zahl GmbH, Winterthur

### Grafik und Satz

Tube Design GmbH, Winterthur

### Fotos

Mike Kleger, Kleger photography, Wettingen

### Druck

Bühler Druck AG

### Auflage

1'500 Exemplare

© 2023 Menu and More AG



Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, Blauer Engel im wasserlosen Offsetdruck,  
100 % schadstofffrei, mit Pure Druckfarbe Cradle to Cradle Platinum zertifiziert.



Glossar  
Nachhaltigkeitsbericht  
2020 – 2022



Nachhaltigkeitskennzahlen  
menuandmore  
(wird jährlich nachgeführt)



PDF-Version  
Nachhaltigkeitsbericht  
2020 – 2022

