

# JAHRESBERICHT 2018



**EINZELABSCHLUSS  
GENOSSENSCHAFT  
MIGROS ZÜRICH  
GRUPPENABSCHLUSS**

05	Vorwort
06	Genossenschaft Migros Zürich und Jahresrückblick
18	tegut...
26	Ospena Group
34	Activ Fitness
42	Migros Freizeit Deutschland: Elements und Inline

#### EINZELABSCHLUSS

51	Wichtigstes in Kürze
52	Lagebericht
60	Erfolgsrechnung
62	Bilanz vor Gewinnverwendung
65	Geldflussrechnung
66	Anhang
69	Verwendung des Bilanzgewinns
69	Aufwendungen des Kulturprozents
70	Bericht der Revisionsstelle
71	Wertschöpfungsrechnung
72	Übersicht Kennzahlen
76	Gremien

#### GRUPPENABSCHLUSS

79	Lagebericht
86	Konsolidierte Erfolgsrechnung
87	Konsolidierte Bilanz
88	Konsolidierte Geldflussrechnung
90	Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung



## VORWORT

Von Eglisau bis Glarus – bisher diente zur groben Absteckung des Wirtschaftsgebiets der Genossenschaft Migros Zürich jeweils die Angabe des nördlichsten sowie südlichsten Standorts. Insgesamt 92 Kilometer beträgt die Distanz zwischen dem schmucken Städtchen an der schweizerisch-deutschen Grenze im Zürcher Unterland und dem pittoresken Glarnerland mit seinen tiefgrünen Tälern und wuchtigen Bergen. Doch diese geografische Eingrenzung greift zu kurz. Der vorliegende Jahresbericht präsentiert sowohl den Einzelabschluss als auch den Gruppenabschluss 2018 der Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe oder kurz GMZ-Gruppe. Neu sind ebenfalls die Tochtergesellschaften im konsolidierten Bericht vertreten. Das Wirtschaftsgebiet erfährt entsprechend eine deutliche Erweiterung. Der nördlichste Standort der GMZ-Gruppe ist neu ein tegut...-Nahversorger im deutschen Schwiigershausen. 615 Kilometer vom Supermarkt in Glarus entfernt. Der südlichste und auch westlichste Standort findet sich in Genf, ein Fitnessstudio von Activ Fitness. Vom Lebensmitteleinkauf in Schwiigershausen müsste man für eine schweisstreibende Trainingseinheit in Genf mindestens 838 Kilometer zurücklegen. Eine beachtliche Distanz, die den aufgeführten Geschäftszahlen im vorliegenden Bericht auch eine räumliche Dimension verleiht.

Zur zeitlichen Dimension: Die Genossenschaft Migros Zürich wächst in den Jahren 2007 bis 2014 zur Gruppe heran. Zunächst mit der Schweizer Fitnesskette Activ Fitness und eini-

ge Jahre später mit der Gründung der Tochtergesellschaft Migros Freizeit Deutschland. 2013 kommt es zur Übernahme des hessischen Lebensmittelhändlers tegut... und im darauffolgenden Jahr des Gastronomieunternehmens Ospena Group. Gemeinsam mit den vier Tochtergesellschaften erwirtschaftet die Migros Zürich im Berichtsjahr einen Umsatz von 3.925 Milliarden Franken und legt im Vergleich zum vorherigen Jahr um 3.3 Prozent zu. Insgesamt tragen 2018 die Tochtergesellschaften 34 Prozent des Gruppenumsatzes bei. Dieser Anteil steigt seit Jahren stetig. Um der zunehmenden wirtschaftlichen Relevanz der Tochterunternehmen gerecht zu werden, präsentiert die Genossenschaft Migros Zürich nebst dem Einzelabschluss erstmals den konsolidierten Gruppenabschluss. Und nicht nur: Der Bericht stellt die Tochtergesellschaften vor – und jeweils auch deren Stammkunden, Gäste oder Mitglieder.

Ob Damir Husic aus Genf beim Krafttraining im Activ Fitness, Familie Bachmann aus Wilen beim wöchentlichen Einkauf in der Migros Wollerau oder Daniela Perone beim Mittagessen mit Freunden im Restaurant Molino Frauenfeld – den Erfolg eines Unternehmens machen die Menschen aus. Deshalb gilt unser Dank all unseren treuen Kundinnen und Kunden. Von Schwiigershausen über München, via Frauenfeld, Zürich und Wollerau bis nach Genf. Und selbstverständlich unseren 18'660 Mitarbeitenden, die täglich mit viel Herzblut und Engagement für die GMZ-Gruppe tätig sind.

Edi Class  
Präsident der Verwaltung

Jörg Blunsch  
Geschäftsleiter

# ORANGES KALEIDOSKOP



Text Gabriel Zwicky  
Bilder Guillaume Perret

Noch näher an ihren Kunden: 2018 setzt die Genossenschaft Migros Zürich wichtige Akzente für die Zukunft. Mit modernen Läden, vielseitigen Angeboten und Dienstleistungen.

Der Blick durch das Kaleidoskop der Zürcher Detailhändlerin ergibt für das Berichtsjahr 2018 ein gewohnt buntes Bild. Ein weiterer Blick lässt aber auch einen Handel erkennen, der stark in Bewegung ist. Die verschiedenen Geschäftsfelder wurden hart auf die Probe gestellt. Zur Konkurrenz aus In- und Ausland gesellen sich das stetig zunehmende Online-Geschäft sowie ein geändertes Konsumverhalten, welche den Anpassungsdruck im Detail- und Fachhandel, aber auch in der Gastronomie laufend erhöhen. Um wettbewerbsfähig zu sein und nahe an den Kunden zu bleiben, ist es umso notwendiger, Akzente zu setzen. Ungeachtet ihrer Diversität, war die treibende Kraft hinter der positiven Umsatzentwicklung der Detailhandel mit seinen 101 Supermärkten.

Im Bereich Super- und Verbrauchermarkt zeichnete die Genossenschaft Migros Zürich ein Wachstum von 1.2 Prozent oder 23.6 Millionen Franken sowie ein nicht unbeachtlicher Gewinn an Marktanteilen. Wobei einmal mehr regional und biologisch hergestellte Produkte bei den Kundinnen und Kunden besonders gut ankamen. Über den gesteigerten Umsatz erfreut, zeigt sich André Waltisberg, Direktionsleiter Super- und Verbrauchermarkt. Gesamthaft lagen mit rund zwei Milliarden Umsatz die Super- und Verbrauchermärkte der Genossenschaft Migros Zürich gut 45 Millionen über den Budgeterwartungen und konnten gegenüber dem Vorjahr auch dank positiver Preisentwicklung deutlich zulegen. Das Resultat sei umso erfreulicher in Anbetracht der aufwändigen Umbauten, die im Verlauf des Jahres im Gang waren, insbeson-

dere am Limmatplatz, am Kreuzplatz oder in Zürich-Witikon. Dass sich die kontinuierlichen Investitionen in die Modernisierung des Filialnetzes längerfristig auszahlen, davon ist André Waltisberg fest überzeugt. So auch im Jahr 2018. Zwischen Frühjahr und Winter 2018 nehmen 15 Filialen ihren Betrieb auf. Darunter acht Supermärkte, zwei Alnatura Bio Super Märkte, zwei Outlet Migros sowie drei VOI Migros-Partner. Wie die Genossenschaft Migros Zürich trotz schwierigem Marktumfeld in moderne Läden investierte, illustrieren zwei Beispiele besonders gut: die Migros-Filiale Wollerau Roospark und die «Food Station» am Zürcher Hauptbahnhof.

## Preisträchtiger Supermarkt

Als am 8. März 2018 die neue Migros-Filiale Wollerau Roospark mit einem dreitägigen Fest ihre Tore aufmacht, sind die Erwartungen auf allen Seiten hoch. Dank des Neubaus Migros-Markt Roospark hat Wollerau und Umgebung einen attraktiven Supermarkt, der verstärkt auf die Bedürfnisse von Wocheneinkäufern eingeht und auch sonst kaum Wünsche offenlässt. Auf einer Fläche von 1067 Quadratmetern werden Kundinnen und Kunden von einer grosszügigen Frischeabteilung empfangen. Früchte und Gemüse, knusprige Steinofenbrote, auserlesene Käsesorten, schmackhafte Fleisch- und Fischspezialitäten. In Gebieten wie Wollerau – mit einer erhöhten Nachfrage nach Frische, Nachhaltigkeit und Premium-Produkten – steht bei der Markt-Filiale Roospark ein entsprechend vielseitiges und qualitativ hochwertiges Sortiment zur Auswahl. Punkten kann die Filiale ebenso mit ihrer energieeffizienten Einrichtung, einer grosszügigen Fotovoltaikanlage und einem CO<sub>2</sub>-freien Betrieb. In der Innenausstattung schaffen Holzelemente, natürliche Baumaterialien sowie eine warme Beleuchtung eine freundli-

«Wir wollen nahe beim Kunden sein und noch besser auf seine Bedürfnisse eingehen.»



che Atmosphäre. Zumal der Laden verstärkt auf die Inszenierung von Lebensmittelwelten sowie auf bediente Theken setzt, kommen die Kunden in den Genuss eines marktähnlichen Einkaufserlebnisses. Die neue Migros Roospark braucht sich in der Detailhandelslandschaft nicht zu verstecken. Im Rennen um die Auszeichnung «best Shop der Welt» misst sie sich am «EuroShop Retail Design»-Award 2019 mit Konkurrenten aus aller Welt.

Der Migros-Markt Roospark liegt unmittelbar an der Verkehrsachse A3 samt Autobahnanschluss. Zur Zielkundschaft zählen deshalb nicht nur Dorfbewohner, sondern ebenfalls zahlreiche Vorbeifahrende, die nach Feierabend auf dem Nachhauseweg einen Halt einlegen. Auf dem Areal stehen der Kundschaft 60 Aussenpark-

plätze zur Verfügung. Doch auch Nutzerinnen und Nutzer des öffentlichen Verkehrs finden die Bushaltestelle in unmittelbarer Nähe zur neuen Migros. Die Filiale Roospark Wollerau habe sich aus Elementen des ShopVileMärt entwickelt, verrät André Waltisberg. Aufgrund der positiven Erfahrung am Hauptbahnhof Zürich flossen bestimmte Bauelemente ins Konzeptrepertoire der Genossenschaft Migros Zürich mit ein: «Unsere Filialen mit Marktfeeling sind gewissermassen unsere Experimentierküchen. Sie dienen uns als Impulsgeber für die Weiterentwicklung des Supermarkts», verdeutlicht Waltisberg. Auch umgekehrt beeinflussen gelungene Elemente das nationale Ladenkonzept der Migros-Gemeinschaft, wie die ansprechende Präsentation von Käse in Form der offenen Theke. Eine weitere Tendenz, in welche Richtung sich zukünftige Supermärkte entwickeln werden, lässt sich ebenfalls anhand der neueröffneten Filialen ablesen. Vermehrt wird der Dienstleistungsgedanke auch

in Standardkonzepten berücksichtigt. Beispiele gibt es zahlreiche: ob ein Shop-in-Shop wie die Apotheke zur Rose in der Migros Limmatplatz, der Kleiderreinigungsservice in Wollerau oder die integrierte Posttheke in Uitikon-Waldegg. Auf kleinsten Flächen schaffen Dienstleistungen Mehrwerte für die Kundinnen und Kunden.

#### Gastronomie trifft auf Supermarkt

Eine vollkommen andere Ausgangslage bot sich der Genossenschaft Migros Zürich an der Passage Sihlquai des Zürcher Hauptbahnhofs, wo sie am 27. September die Food Station ins Rennen schickt. Am neuen Standort beim Treppenaufgang zur Sihlpost trifft erstmals vielseitiges Einkaufen auf schmackhafte Schnellverpflegung auf kompaktem Raum. Vier unabhängige Gastronomieformate – Hitzberger, Kaimug, Migros-Take-away und «Pizza» – sowie ein Migros-Supermarkt ergänzen neu das Angebot am Hauptbahnhof. Ferner finden bio-affine Kunden nur wenige Schritte entfernt auf der 334 Quadratmeter grossen Verkaufsfläche des zeitgleich eröffneten Alnatura Bio Super Markts





# GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH DAS UNTERNEHMEN



**GRÜNDUNGSJAHR:**  
1941

**HAUPTSITZ:**  
Zürich Herdern

**UMSATZ 2018:**  
2.57 Milliarden CHF

**GESCHÄFTSLEITER:**  
Jörg Blunschi

**ANZAHL MITARBEITENDE:**  
9'157

**ANZAHL SUPER- UND VERBRAUCHERMÄRKTE:**  
127 (inkl. Outlet Migros, M-Partner,  
VOI und Alnatura Bio Super Märkte)

**ANZAHL GASTRONOMIEBETRIEBE:**  
66

**ANZAHL FACHMÄRKTE:**  
29

**ANZAHL FREIZEITANLAGEN:**  
12

**ANZAHL KLUBSCHULEN:**  
5

ein umfangreiches Sortiment von rund 5'000 Bio-Produkten. Das Angebot ist aber nicht nur auf Durchreisende ausgerichtet, sondern trägt ebenso dem stark anwachsenden urbanen Arbeits- und Wohnraum rund um die Europaallee Rechnung. Das Herzstück der Food Station bildet der sogenannte «Food Court» mit pendlerkonformen Öffnungszeiten. Während 365 Tagen laden rund 60 Sitzplätze die Gäste der verschiedenen Take-aways zum Verweilen ein.

Optisch charakteristisch für die Food Station ist das florale Muster aus schlingenden Grünpflanzen, sowie ein direkter Durchgang zum angrenzenden Supermarkt. Hier prägen Holzelemente das Ladenbild. Die kleingehaltene Verkaufsfläche von 500 Quadratmetern ist dem Zielpublikum angepasst und entspricht dem Zeitgeist. Die Food Station ist alles andere als eine Standardlösung, stattdessen ist sie durch die Format-Auswahl präzise auf ihre Umgebung und Kundschaft abgestimmt. Neben vielen Frischeprodukten sind gleichfalls alle Artikel des täglichen Bedarfs verfügbar. Wie ein Blick in den Warenkorb zeigt, erledigen Kunden hier besonders gerne kleinere Einkäufe und geben gegenüber einem Durchschnittseinkauf in den Supermärkten der Migros Zürich dreimal weniger aus. Standorte am Puls von Verkehrsknotenpunkten werden laut André Waltisberg in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen. Durch die gesteigerte Mobilität und Flexibilität der Bevölkerung spielen der Faktor Zeitdruck

eine immer wichtigere Rolle. So fördern der schnelle Einkauf kleinere Warenkörbe und spielen sich gleichzeitig in kleineren Geschäften ab.

### Prototyp Food Station

Wie kommt die Food Station an? Während Gäste das Schnellverpflegungsangebot zur Mittagszeit stark nutzen, besteht längerfristig das Ziel, die Frequenz für alle Tageszeiten und die gesamte Woche zu steigern. «Wir müssen uns unsere Kundschaft noch erobern, befinden uns dabei aber auf gutem Weg und haben Potenzial nach oben», sagt Thomas Busin, Direktionsleiter Gastronomie. Wird demnach in Zukunft der Supermarkt mit dem gastronomischen Angebot verschmelzen? Verschmelzen nicht unbedingt, jedoch wandle sich das Kundenbedürfnis dahingehend, dass die beiden Bereiche in Zukunft noch näher zueinander rücken würden. Klar ist, dass man das Konzept der Food Station – Einkaufen und Essen an einem Ort – einerseits weiterentwickeln und an geeigneten Standorten wieder umsetzen wird. Andererseits sollen sich trotz Annäherung die Stärken der Gastronomie – das frische Kochen, Verarbeiten und Veredeln vor Ort – auch gegenüber «ready to eat»-Produkten des Supermarkts abheben: Mit der Zielsetzung, für Gäste sowie Supermarkt-Kunden ein ebenso attraktives wie vielseitiges Angebot bereitzustellen.

### MIGROS-STAMMKUNDE:

Marco Bachmann mit Ehefrau Nicole und den Töchtern Nina und Lana

**ALTER:**  
41

**WOHNORT:**  
Wilten (SZ)

**AUSBILDUNG:**  
Mechaniker

**BERUF:**  
Logistiker

**HIER KAUFTE ICH AM LIEBSTEN EIN:**  
Migros Wollerau

**MEINE LIEBLINGS-MIGROSPRODUKTE:**  
M-Budget Frischkäse, Heidimilch,  
Käse, Gemüse und Früchte

**BESONDERS SCHÄTZE ICH:**  
Die Filiale ist zu Fuss erreichbar. Nicht nur für den Wocheneinkauf praktisch, sondern auch für kleine Einkäufe unter der Woche.



**MARCO BACHMANN UND FAMILIE  
MIGROS-STAMMKUNDEN**

## JANUAR

**8. Januar** Die Klubschule Rapperswil eröffnet neue Gestaltungsräume, die mehr Platz für Kreativität bieten. Zum Angebot zählen alle bisherigen Kurse wie Malen, Nähen oder Holzschnitzen. Neu führt die Klubschule hier zusätzlich Lehrgänge für kreative Berufe durch wie Floristik mit Abschlussdiplom SFV oder die Lehrgänge Bildnerisches Gestalten und Mode CAS.

**10. Januar** Die Migros Zürich führt digitalisierte Kerntemperaturprognosen ein. Das Verfahren «Axino.IoT.FoodSafety» ermöglicht erstmals, Lebensmittel im Kühlmobiliar bezüglich ihrer Produkttemperatur permanent zu überwachen.

**30. Januar** Injoy ist bereits zum fünften Mal auf Platz 1 der besten und service-freundlichsten deutschen Fitnessstudio-Anbieter. Das Geräte- und Kursangebot war das im Anbietervergleich beste. Auch die Trainingsbetreuung überzeugte.

## MÄRZ

**8. März** Direkt beim Autobahnzubringer eröffnet die neue Migros Wollerau. Der ehemalige Standort im Dorfkern wird zu einem neuen VOI Migros-Partner.

**13. März** Hitzberger verköstigt neu auch in der Migros City. «Natürliches Fastfood» ist im Erdgeschoss zu finden.

**22. März** Die Gemeinde Schwerzenbach erhält einen VOI Migros-Partner. Die Filiale bietet ein vielseitiges Sortiment an Migros-Produkten und Markenartikeln auf einer Fläche von rund 340 m<sup>2</sup>.

**22. März** Im südlichen Teil des Genossenschaftsgebiets der Migros Zürich, genauer im glarnerischen Einkaufscenter Niederurnen, eröffnet der dritte Outlet Migros. In direkter Nachbarschaft zur Migros-Filiale eröffnet der bisher kleinste Outlet.

**23. März** Die Migros Uster-West präsentiert sich in neuer Grösse. Die Filiale ist um die Fläche des bisherigen Melectronics gewachsen. Als erste Migros-Filiale testet Uster West das neue Format «Mini Metzgerei». Das kleine Häuschen bietet innerhalb der Filiale an drei Tagen pro Woche besondere Fleischstücke und Delikatessen an.

## APRIL

**18. April** Hitzberger ersetzt Migros-Take-away: In der Unterführung des Bahnhofs Hardbrücke zieht das Take-away-Format ein. Pendler kommen in den Genuss von feinsten Wraps, Salaten, Burgern oder Säften.

**19. April** Die Klubschule Migros Zürich erhält das ISO-Zertifikat für die kundennahe und praxisorientierte Umsetzung ihrer Bildungsaufgaben. Das Zertifikat der externen Zertifizierungsgesellschaft SQS ist drei Jahre gültig und wird regelmässig überprüft.

**26. April** Das Glattzentrum ist um eine Adresse reicher: der neue Alnatura Bio Super Markt. Auf 368 m<sup>2</sup> gibt es für die Kundschaft bis zu 5'000 Bio-Produkte zu entdecken. Neben den Artikeln von Alnatura und Migros-Bio finden Kundinnen und Kunden eine grosse Auswahl an nationalen und internationalen Bio-Marken.

## MAI

**2. Mai** Den Take-aways der Kaimug-Boxen folgt das erste Kaimug-Restaurant im Einkaufscenter Glatt in Wallisellen. Auf der Speisekarte stehen feinste thailändische Spezialitäten. Gäste können die Menüs vor Ort oder auch unterwegs geniessen.

**3. Mai** Am ehemaligen Standort der Migros Wollerau öffnet ein weiterer VOI Migros-Partner seine Türen. Mitten im Dorfkern dient die Filiale als ideale Ergänzung zur kürzlich eröffneten Filiale Migros Roospark. VOI bietet ein vielseitiges Sortiment für den täglichen Bedarf.

**4. Mai** Ein Oldtimerprofi restauriert einen Verkaufswagen der Migros Zürich von 1926 mit viel Liebe zum Detail. Kundinnen und Kunden können den Ford TT künftig an Neueröffnungen und Jubiläen bestaunen.

**13. Mai** Nach knapp einem Jahr Betriebszeit schliesst das Take-away-Format «Frau Helvetia» seinen Standort im Zürcher Hauptbahnhof.

**24. Mai** Mit 189 Teilnehmenden schafft es die Migros Zürich beim B2Run Firmenlauf zuoberst aufs Podest und gewinnt zum vierten Mal in Folge den Titel als das fitteste Grossunternehmen.

**26. Mai** Nach fünf Jahren schliesst aus wirtschaftlichen Gründen der Alnatura Bio Super Markt in Regensdorf. Die Migros Regensdorf bietet ein breites Sortiment mit rund 500 Produkten von Alnatura an.

## JUNI

**1. Juni** Die Catering Services der Migros Zürich führen neu die Personalgastronomie des Hauptsitzes von swissgrid AG in Aarau. Es ist der erste Betrieb in der Gemeinschaftsgastronomie, bei dem die Komponenten der Menüs zu einem grossen Teil aus Produkten der «Deli Factory» bestehen.

**21. Juni** Das Gastronomieformat Bio-Take-away im Bahnhof Oerlikon schliesst seine Türen.

**23. Juni** Der Sommernachtsball zieht Hunderte von Tanzbegeisterten auf das Parkett im Zürcher Hauptbahnhof. Für das musikalische Programm sorgt Pepe Lienhard und Orchester.

**28. Juni** Am Zürcher Hauptbahnhof eröffnet der 10. Standort des Take-away-Formates Hitzberger. Am ehemaligen Standort des Bio-Take-aways gibt es für Pendler feinste Salat-, Wrap- und Suppenkreationen des Sternekochs Eduard Hitzberger.

## JULI

**1. Juli** Ehemalige Silhouette-Studios sind erfolgreich zu Activ-Fitnessstudios gewandelt. Die 18 übernommenen Studios wurden in den letzten Monaten umfassend renoviert und den hohen Qualitätsstandards von Activ Fitness angepasst.

**1. Juli** Das Möbelhaus Interio wird vom Migros-Genossenschafts-Bund in den genossenschaftlichen Detailhandel übergeben. Die Migros Zürich übernimmt die Filiale Interio Dübendorf mit 58 Mitarbeitenden.

**10. Juli** Das erste Teilprojekt der Strategie «Logistik 2025» ist abgeschlossen. Dank der neuen «Ausfahrt West» gelangen Lastwagen künftig schneller auf den nahegelegenen Autobahnanschluss. Mit Michael Raduner, CEO Engrosmarkt, eröffnet Andrea Krapf, Direktionsleiterin Logistik, die neue Ausfahrt.

## 8. März



## 2. Mai



## 10. Juli

## AUGUST

**21. August** «Pizzeria Ristorante Molino» feiert den 30. Geburtstag. Das Jubiläum wird an allen 18 Standorten in der Schweiz mit verschiedenen Aktionen und Gewinnspielen gefeiert.

**30. August** Seit 50 Jahren unterstützt die Migros Zürich den grössten Leichtathletikevent der Schweiz «Weltklasse Zürich» und sorgt im Stadion Letzigrund für das leibliche Wohl. Für die Catering Services stellt die Verpflegung der «Weltklasse Zürich» den grössten Eintagesevent dar. Für die Bewirtung von über 2000 Gästen stehen am Meeting 250 Profis, bestehend aus Küchenpersonal, Servicemitarbeitenden und Logistikern, im Einsatz.

## SEPTEMBER

**20. September** An der Zürcher Langstrasse eröffnet das zweite Kaimug-Restaurant der Migros Zürich. Das teilbediente Restaurant bietet Platz für 45 Gäste. Wer die Thai-Spezialitäten nicht vor Ort essen möchte, kann alle Gerichte auch mitnehmen.

**22. September** Die Kaimug-Box auf der Rathausbrücke wird geschlossen.

**27. September** Die Migros Zürich vereint vielseitiges Einkaufen und verschiedene Gastronomieformate an zentraler Lage im Zürcher Hauptbahnhof. Die Food Station vereint neben einem Migros-Supermarkt und einem Alnatura Bio Super Markt die vier Gastronomieformate Hitzberger, Kaimug-Box, Migros Take-away und «Pizza».

## OKTOBER

**1. Oktober** Altbewährtes in neuem Glanz – mit diesem Motto feiert die Migros Jona Wiedereröffnung. Die Erweiterung der Ladenfläche um 50 m<sup>2</sup> bietet den Kunden mehr Platz, um sich mit dem Einkaufs- oder Kinderwagen freier zu bewegen und gemütlich einzukaufen.

**1. Oktober** Die Umbauarbeiten auf der begehbaren Terrasse des Restaurants Topolino sowie der Kinderkrippe, des Tanzwerk 101 und des SalsaRica beginnen. Der Umbau ist aufgrund altersbedingter Abnutzungserscheinungen unerlässlich.

## NOVEMBER

**8. November** Die komplett umgebaute Migros Limmatplatz öffnet wieder ihre Türen. Dabei feiert das Shop-in-Shop-Angebot mit der Apotheke zur Rose in der Migros Zürich Premiere. Die Kunden profitieren dabei von einem vollwertigen Apothekensortiment.

**13. November** Der «Peppaward» zeichnet zum ersten Mal die besten Delivery-Restaurants der Schweiz aus. Das Take-away-Format Hitzberger der Migros Zürich gewinnt dabei in der Kategorie «Best of Healthy».

**15. November** In Oerlikon eröffnet ein Micasa Pop-up-Store. Die Kunden finden Artikel von Micasa home sowie ein Grundsortiment von Do it + Garden vor.

**22. November** Die Migros Uitikon-Waldegg im Dorfzentrum feiert Neueröffnung. Die moderne Filiale bietet einen grossen Frischebereich mit Bedientheken. Neu gibt es im Laden eine integrierte Posttheke.

**28. November** Ein Zeichen gegen Foodwaste: Zusammen mit der kostenlosen App «Too Good To Go» bieten die Alnatura Bio Super Märkte ab sofort Überraschungstüten mit unverkauften Produkten an. Kurz vor Ladenschluss gibt es diese zu einem Drittel des Verkaufspreises.

**29. November** Die frisch renovierte Filiale Witikon feiert Wiedereröffnung. Der Supermarkt überzeugt neu mit einem vergrösserten Frischesortiment sowie Bedientheken.

**29. November** Nach einer siebenmonatigen Umbauphase steht auch die Migros Langnau am Albis wieder für die Kundschaft offen. Neu mit Self-Checkout und PickMup.

**29. November** Mitten im belebten Familienquartier Wipkingen eröffnet ein VOI Migros-Partner. Die Filiale stellt die Nahversorgung im Quartier sicher und bietet Migros-Produkte, Kioskartikel sowie Spirituosen an.

**29. November** Die Outlet Migros wachsen: Am ehemaligen Standort der Migros eröffnet im Industriequartier von Dietlikon der vierte Outlet-Standort der Migros Zürich. Mit gut 1'000 m<sup>2</sup> ist es der bisher grösste Outlet. Erstmals auch mit dem Abholservice PickMup.

Alle Bilder auf den Seiten 14 bis 17: Genossenschaft Migros Zürich



27. September



8. November



29. November



# AUF AUGENHÖHE MIT RIESEN



Text Francesco Laratta  
Bilder Marc Dorazillo

Der deutsche Einzelhandel ist hart umkämpft. Jeder Cent zählt, die Konkurrenz kennt kein Pardon. Wie sich das hessische Unternehmen tegut... trotzdem durchzusetzen weiss.

Mehr als 270 Lebensmittelmärkte, gut 6'800 Mitarbeitende und ein Umsatz von 1.035 Milliarden Euro: Das deutsche Handelsunternehmen tegut... verfügt im eigenen Wirtschaftsgebiet über eine beachtliche Grösse. Das orange Logo mit den charakteristischen drei Pünktchen prangt an hunderten Läden in den Bundesländern Hessen, Thüringen und Bayern. Mit einem Sortiment von bis zu 23'000 Produkten versorgt der Detailhändler mit Sitz im hessischen Fulda auch Kundinnen und Kunden in den Gebieten rund um Stuttgart, Mainz und Ludwigsburg. Der Blick über die Grenze zeigt: tegut... verfügt in Deutschland über ein deutlich grösseres Filialnetz als die einheimischen Discounter auf helvetischem Boden. Ebenfalls von Interesse: die Grösse von tegut... im Verhältnis zur führenden schweizerischen Lebensmittelhändlerin Migros. Im landesweiten Vergleich mit den zehn Migros-Genossenschaften platziert sich tegut... im vergangenen Jahr, gemessen am Nettoerlös in Schweizer Franken, genau in der Mitte: an fünfter Stelle. Deutlich vor den Genossenschaften Waadt, Genf, Basel, Neuenburg-Freiburg, Wallis und Tessin. Hintenanstellen muss sich tegut... bei den umsatzstärkeren Genossenschaften Luzern, Ostschweiz, Aare sowie der Eigentümerin Zürich. Ein obsoleter Grössenvergleich? Mitnichten, denn die Gegenüberstellung verdeutlicht unmissverständlich die marktwirtschaftliche Relevanz von tegut... für die hiesige Detailhändlerin. Mit einem Umsatzanteil von über einem Drittel stellt das hessische Unternehmen die gewichtigste Tochtergesellschaft der Migros-Zürich-Gruppe dar – und ein durchaus willkommener Umsatz-

bringer für die gesamte Migros-Gruppe. Keine andere Genossenschaft steuert der Gruppe mehr Umsatz aus dem Einzelhandelsgeschäft bei als die Migros Zürich gemeinsam mit ihrem deutschen Tochterunternehmen.

Trotz der bedeutenden Grösse von tegut... aus Schweizer Perspektive: Im heimischen Markt weht selbst bei der soliden Positionierung im eigenen Wirtschaftsgebiet ein ganz anderer Wind. Der deutsche Einzelhandelsmarkt für Lebensmittel ist wohl der am stärksten umkämpfte in ganz Europa. Hier kennt der Preiskampf kein Pardon. Gar die alteingesessenen Discounter stehen unter Druck. Im Frühjahr 2019 eröffnete neue Konkurrenz aus Sibirien ihren ersten Standort in Deutschland. Ob die Expansion gelingt, sei dahingestellt, der selbstbewusste Auftritt aber und die Ankündigung, stets 20 Prozent günstiger zu sein als die deutschen Discounter, müsste selbst die routiniertesten Preisdrücker aufhorchen lassen. Die Neue Zürcher Zeitung titelt am 21. Dezember 2018: «Ein russischer Zwerg will Aldi und Lidl das Fürchten lehren». Sich mit immer tieferen Preisen zu unterbieten, geht in Deutschland aber auch ganz ohne ausländische Konkurrenz. Wenige Monate nach der Offensive aus Sibirien nimmt der Preiskampf in den eigenen Reihen erneut Fahrt auf. Besonders bei Markenartikeln purzeln die Preise. Die Bild-Zeitung titelt am 11. März 2019: «Aldi trommelt zum Preiskampf». Zwei Momentaufnahmen, die mit Nachdruck zeigen, mit welcher harten Bandagen im deutschen Einzelhandelsmarkt zu kämpfen ist. Diese margenernichten Preiskapriolen stecken die grossen Lebensmittelhändler ohne schmerzende Verluste weg.

Anders sieht es bei den Kleineren aus, über Mengen den Preis zu drücken, ist für sie keine Option. Zwar zählt tegut... gemäss der jüngsten Auswertung des Branchenblatts Lebensmittel-Zeitung vom 14. März 2019 zu den 30 grössten Lebensmittelhändlern Deutschlands und nimmt im Ranking den zwanzigsten Platz ein. Der Blick auf den Marktanteil erweist sich indes als ernüchternd: 0.4 Prozent. Wie gelingt es tegut... – diesem Winzling unter Riesen – sich in solch einem kompetitiven und preissensitiven Markt zu behaupten? Diese Frage stellen sich seit der Übernahme durch die Schweizer Muttergesellschaft mittlerweile auch hiesige Wirtschaftsjournalisten. Gerne verwiesen diese in ihren mitunter skeptischen Kommentaren bei der Ankündigung der ausländischen Akquisition 2012 auf das gescheiterte Migros-Abenteuer in Österreich. In den 90ern verkam die Expansion ins Nachbarland nämlich zum Fiasko. Umso mehr interessiert hierzulande: Verbrennt sich die Migros im Ausland wieder die Finger?

Die Marktanteile reden Klartext: Die vier grössten Lebensmittelhändler Deutschlands bestreiten über 60 Prozent des Marktes. Mit weniger als einem halben Prozent stellt sich tegut... sozusagen als David unter unzähligen Goliaths dem harten inländischen Wettbewerb. Ganz ohne Steinschleuder von biblischer Wirksamkeit vermag das hessische Unternehmen nicht nur zu bestehen, sondern auch erfolgreich zu wirtschaften. Drei Faktoren tragen massgeblich dazu bei: regionale Lebensmittelproduktion, ein konsequenter Bio-Fokus und eine behutsame Expansion. Die ersten zwei Faktoren sind eng mit der Unternehmensgeschichte verknüpft. Das im Jahre 1947 von Theo Gutberlet gegründete Gewerbe beginnt mit zwei Lädchen für



tegut... erwirtschaftet mit Bio-Produkten über einen Viertel seines Umsatzes.

alles. In den aufstrebenden 50er-Jahren zwingt der ortsansässige Mitbewerber «Thaga» den rasend schnell wachsenden Einzelhändler wegen Ähnlichkeit zu einem Namenswechsel: Aus dem ursprünglichen «Thegu» wird neu «Tegut». Trotz des Namenswechsels hält das Wachstum an. Von Anfang an steht die Qualität der Lebensmittel im Mittelpunkt. Diese sollen nicht nur verkauft, sondern schon bald auch selber produziert werden. 1972 ruft das Familienunternehmen die «Kurahessische Fleischwaren» ins Leben. Die Wurst- und Fleischwarenproduktion beliefert fortan die eigenen Läden. Stets wichtige Qualitätsmerkmale: die Nähe zu den Schweine- und Rinderbauern, die enge Zusammenarbeit mit der regionalen Landwirtschaft sowie die kurzen Transportwege. So erstaunt es nicht, dass bereits in den 80ern – zu Beginn der Bio-Bewegung – die Gutberlets ihre Verkaufsregale mit Lebensmitteln aus biologischer Landwirtschaft bestücken. Nicht von ungefähr stammen die bei tegut... erhältlichen Bio-Produkte von einem damals ebenfalls in Fulda ansässigen Unternehmen: Alnatura. Die gute Zusammenarbeit zwischen Wolfgang Gutberlet und Götz Rehn, Gründer und Geschäftsleiter von Alnatura, bindet. Während tegut... biologischen Lebensmitteln von Anfang an ganz selbstverständlich einen Platz in den Supermärkten zugesteht, verhilft Alnatura dem benachbarten Einzelhändler zu einem noch nachhaltigeren Profil. Und dies zu einer Zeit, in der das Stichwort Nachhaltigkeit in Marketingabteilungen höchstens für unbetheiltes Achselzucken sorgte. Mittlerweile hat sich das Blatt gewendet. Tegut... erwirtschaftet mit Bio-Produkten über einen Viertel seines





# TEGUT... DAS UNTERNEHMEN



**GRÜNDUNGSJAHR:**  
1947

**HAUPTSITZ:**  
Fulda (HE)

**TOCHTERGESELLSCHAFT DER  
GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH SEIT:**  
2013

**UMSATZ 2018:**  
1.19 Milliarden CHF

**GESCHÄFTSLEITER:**  
Thomas Gutberlet

**ANZAHL MITARBEITENDE:**  
6'808

**ANZAHL TEGUT...-SUPERMÄRKTE:**  
124

**ANZAHL TEGUT...-NAHVERSORGER:**  
121

**ANZAHL TEGUT...-LÄDCHEN FÜR ALLES:**  
28

**ANZAHL STANDORTE TOTAL:**  
273

Umsatzes. Selbst die Migros Zürich – in ihrem Wirtschaftsgebiet Bio-Marktführerin – kann mit 15.2 Prozent Umsatzanteilen ihrer Tochtergesellschaft nicht das Wasser reichen. Der konsequente Bio-Fokus ist ein Erfolg. Noch heute produziert die Herzberger Bäckerei, 1993 gegründet, Backwaren nach biologischen Richtlinien für die eigenen Läden sowie für Dritte.

Fast zeitgleich mit der Gründung der Bio-Grossbäckerei versucht sich tegut... in einer weiteren Offensive. Das wiedervereinigte Deutschland weckt Begehrlichkeiten. Sozusagen vor der Haustür eröffnen sich neue Wirtschaftsgebiete. Die Zeichen stehen auf Expansion. Nur vier Jahre später – zum 50. Jubiläum des Unternehmens im Jahre 1997 – ist das Filialnetz um ein Viertel auf insgesamt 360 Märkte gewachsen. Dieser Expansionsschub hat Nebenwirkungen. Hohe Investitionen fließen in die neuen Gebiete, das hohe Tempo lenkt vom Geschäftsgang der eröffneten Märkte ab, der Personalbestand wächst sprunghaft auf 8'000 Mitarbeitende an. Schon bald zeigt sich: Die neuen Länder erfüllen die wirtschaftlichen Erwartungen nur bedingt. Je weiter östlich, desto enttäuschender die Zahlen. Zwar reagiert das Unternehmen umgehend, straft das Filialnetz und verfügt 2003 nur noch über 300 Märkte. Doch die Spuren der missglückten Expansion sind tief. Besonders schmerzlich: Der Investitionsstau führt dazu, dass die Modernisierungen in den übrigen Märkten auf sich warten lassen. Umbautermine werden verschoben oder gar gestrichen. 2009 übergibt Wolfgang Gutberlet den Vorstandsvorsitz an seinen Sohn Thomas. Trotz des Generationswechsels und steigender Umsätze bleibt der erhoffte Umschwung aus, der Lebensmittelhändler tritt auf der Stelle. Schnell ist klar: Aus eigener Kraft gelingt tegut... die Modernisierung und Erweiterung des Filialnetzes nicht mehr. Diese Erkenntnis leitet für das Familienunternehmen in dritter Generation einen aufwühlenden, herausfordernden Prozess ein.

2013 dann der Befreiungsschlag: Die Genossenschaft Migros Zürich übernimmt tegut... Jörg Blunski, Geschäftsleiter der Migros Zürich, sitzt ein Jahr zuvor am Verhandlungstisch mit Götz Rehn. Es geht um die Schweizer Markteinführung von Alnatura-Produkten in die Migros-Supermärkte. Rehn, seit fast 30 Jahren mit den Gutberlets und tegut... verbunden, informiert Blunski von den Verkaufsabsichten des hessischen Lebensmittelhändlers. Dann geht alles sehr schnell, die Verwaltung und der Genossenschaftsrat der Migros Zürich stimmen einer Übernahme zu. Bereits Ende 2012 erfährt die Branche von der Übernahme. Die Schweizer Muttergesellschaft erarbeitet in Zusammenarbeit mit Gutberlet ein umfassendes Massnahmenpaket: schlankerer Führungsapparat, Schliessung unrentabler Standorte, Übergabe der Vorkassenbäckereien an lokale Bäcker. Tegut... strafft und modernisiert. Das Profil gewinnt an Schärfe. Hohe Lebensmittelqualität und das Bio-Sortiment stehen im Vordergrund. Parallel zu den Schliessungen gelingt auch wieder eine Expansion. Diesmal Schritt für Schritt, bedacht und nachhaltig. 2017 folgt die Partnerschaft mit Amazon. Tegut... liefert dem Online-Giganten fortan rund 5'200 Artikel, davon 2'000 Bio-Lebensmittel.

Wo steht tegut... 2018? Zwar beanspruchten die Revitalisierungen mehr Zeit als geplant, nichtsdestotrotz ist der Aufwärtstrend seit der Übernahme unverkennbar. Die Flächenproduktivität ist deutlich angestiegen, die Expansionsstrategie – mehr Qualität, weniger Quantität – geht auf. Besonders in den südlichen Bundesländern soll tegut... noch stärker Fuss fassen. Gewappnet mit hohem Qualitätsbewusstsein, konsequentem Bio-Fokus und Innovationswillen braucht der hessische Einzelhändler den Vergleich mit der Konkurrenz nicht zu fürchten. Diesen begegnet tegut... auf Augenhöhe – selbst den Riesen unter ihnen.

TEGUT...

**TEGUT...-STAMMKUNDIN:**  
Johanna Pfannenschmidt und ihr Partner Ewald

**ALTER:**  
73 Jahre

**WOHNORT:**  
Mittelkalbach, Fulda (HE)

**AUSBILDUNG:**  
Friseurin

**BERUF:**  
Friseurmeisterin im eigenen Salon

**HIER KAUFE ICH AM LIEBSTEN EIN:**  
tegut... Kaiserswiesen, Fulda

**MEINE LIEBLINGS-TEGUTPRODUKTE:**  
Vorrangig Bio-Produkte und frische Lebensmittel wie Obst, Gemüse, Fisch und Käse

**BESONDERS SCHÄTZE ICH:**  
Die grosse Vielfalt an Bio-Produkten sowie die gepflegte Sortimentsführung. Mein Partner schätzt an diesem Standort zudem die Parkmöglichkeiten sowie Erreichbarkeit.



**JOHANNA PFANNENSCHMIDT  
TEGUT...-STAMMKUNDIN**

# ITALIANITÀ VON GENÈVE BIS FRAUENFELD



Text Julia Koller  
Bilder Guillaume Perret

Mit der Ospena Group hat 2014 italienische Kulinariik in der Migros Zürich Einzug gehalten. Mit 22 Restaurantbetrieben sowie einem Boutique-Hotel samt Restaurant und Café ist die Tochtergesellschaft schweizweit vertreten.

Mittags mit Arbeitskollegen, abends mit Freunden oder am Wochenende mit der Familie – noch nie war auswärts essen so beliebt wie heute. Was man sich bis vor wenigen Jahren vielleicht nur zu besonderen Anlässen leistete, ist heutzutage Normalität. Das gastronomische Angebot hat sich entsprechend rasant entwickelt. Besonders in urbanen Gebieten reihen sich unzählige Restaurants, Imbisse und Bars aneinander. Um sich gegen die Konkurrenz durchsetzen zu können, braucht es ein starkes Profil, viel Gastfreundschaft und eine ausgezeichnete Küche. Eine Restaurantkette, die sich in den vergangenen 30 Jahren im hart umkämpften Gastronomiemarkt behaupten konnte, sind die «Pizzeria Ristorante Molino». Eine gastronomische Erfolgsgeschichte, deren Ursprung mitten im Kanton Zürich liegt.

Die grösste Restaurantkette mit Schweizer Wurzeln wurde in den 80er-Jahren gegründet: Alfred Steiner eröffnete 1988 die erste «Pizzeria Ristorante Molino» in Uster mit dem Ziel, den Schweizern die italienische Küche sowie die südländische Gastfreundschaft näher zu bringen. Die schmackhaften Gerichte und das gemütliche Ambiente stiessen bei den Gästen schnell auf grossen Anklang und die Erfolgsgeschichte nahm ihren Lauf. Denn bereits ein Jahr später eröffneten drei weitere Standorte im Kanton Zürich sowie ein Restaurant in Bern. Als 1993 die erste Molino-Pizzeria in der Westschweiz ihre Türen öffnete, war der Weg für eine nationale Lancierung des Konzepts endgültig geebnet. Bis Ende 2018 zählt das Unternehmen 20 Pizzerien sowie die mediterranen

Restaurants Le Lacustre und Frascati. Über all die Jahre hat sich das Unternehmen langsam, aber stetig weiterentwickelt und vergrössert. So geniessen Gäste heute vom Zürcher Limmatufer über die Bergregion Zermatt bis nach Montreux feinste italienische Küche.

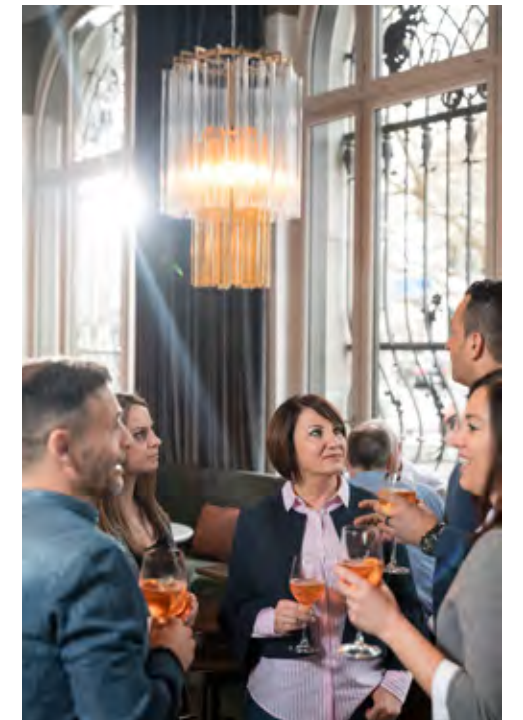
Dieses stete Wachstum der Restaurantkette entpuppt sich als Erfolgsrezept im umkämpften Gastronomiemarkt. «Wir legen Wert auf ein gesundes Wachstum. Wenn sich die Chance bietet, an einem guten Standort ein neues Restaurant zu eröffnen, greifen wir zu. Eine Expansion um jeden Preis wäre langfristig nicht sinnvoll», sagt Daniel Reimann, CEO der Ospena Group AG, der Molino angehört. 2018 bot sich gleich zweimal die Gelegenheit, neue Pizzerien zu eröffnen. Am 20. August eröffnete der neue Standort am Flughafen im Centre Balexert in Genf. Einen Monat später, am 29. September, zog das Molino Frauenfeld nach. Zwei Neueröffnungen in einem Jahr seien eher aussergewöhnlich. Wie Daniel Reimann erklärt, ist es das Ziel, pro Jahr einen Standort zu eröffnen oder ein bis zwei bestehende Restaurants zu modernisieren.

**Neues Geschäftsfeld für die Migros Zürich**  
Seit 2014 kann die Ospena Group AG mit der Migros Zürich auf eine Partnerin mit viel Erfahrung in der Gastronomiebranche zählen. Die Genossenschaft Migros Zürich übernahm vor vier Jahren die damalige Molino AG, die bis dato zur ehemaligen Jelmoli Beteiligungen AG gehörte. Die Übernahme der neuen Tochtergesellschaft bedeutete für die Zürcher Genossenschaft den Eintritt in ein neues Geschäftsfeld:

«Wie eine Verwandte,  
sie gehört zur Fami-  
lie, steht aber auf  
eigenen Füßen.»

der bedienten Gastronomie. Der Kauf einer nationalen Restaurantkette war Teil der 2009 verabschiedeten Diversifikationsstrategie der Migros Zürich. «Die Geschäftsleitung der Migros Zürich hatte sich dafür ausgesprochen, die bisherigen Kernkompetenzen mit den Migros-Restaurants, Take-aways und der Gemeinschaftsgastronomie zu erweitern. Die Molino AG war dafür perfekt geeignet», erklärt Thomas Busin, Leiter Gastronomie der Migros Zürich. Auch die neu eingeführten Take-away-Formate Hitzberger und Kaimug tragen zur Diversifikationsstrategie der Detailhändlerin bei.

Zum Zeitpunkt der Übernahme der Molino AG sah sich die Kerngastronomie der Migros Zürich mit einem bereits stark umkämpften Markt konfrontiert. Die rückläufigen Umsatzzahlen sowie die immer grösser werdende Herausforderung, Kunden zu gewinnen, kam erschwerend hinzu. Der ideale Zeitpunkt, um die Einbussen mit einem neuen Gastronomieformat aufzufangen? «Der Kauf der Molino AG ist eine Ergänzung zu unserem Angebot und war nie als Ersatz für unsere internen Formate gedacht», betont Thomas Busin und vergleicht die Position der Restaurantkette innerhalb der Migros Zürich mit einem Familienmitglied. «Unsere Tochtergesellschaft ist wie eine Verwandte – sie gehört zur Familie, steht aber auf eigenen Füßen.» Von der Übernahme profitieren aber beide Seiten: Molino schöpft aus dem umfangreichen Erfahrungsschatz der Migros Zürich im Bereich Gastronomie und Administration, die Detail-





## OSPENA GROUP DAS UNTERNEHMEN



**GRÜNDUNGSJAHR:**  
1988 in Uster (ZH)

**TOCHTERGESELLSCHAFT DER GENOSSENSCHAFT  
MIGROS ZÜRICH SEIT:**  
2014

**UMSATZ 2018:**  
70 Millionen CHF

**GESCHÄFTSLEITER:**  
Daniel Reimann

**HAUPTSITZ:**  
Zürich Oerlikon

**ANZAHL MITARBEITENDE 2018:**  
550

**ANZAHL STANDORTE:**  
23

**BESTVERKAUFTES PRODUKT 2018:**  
Pizza Miss Italia

händlerin erweitert und festigt ihre Position im Gastronomiemarkt innerhalb und ausserhalb ihres Genossenschaftsgebiets.

### Von der Knacknuss zum Diamanten

Ein Jahr nach der Übernahme fand die bereits aufgegleiste Umfirmierung der Molino AG zur Ospena Group AG statt. Dies nicht zuletzt, da neu das Marktgasseehotel im Zürcher Niederdorf samt angrenzendem «Café delish» sowie dem Restaurant «Baltho Küche & Bar» das Angebot der Molino-Pizzerien ergänzt. Als die Migros Zürich die Molino kaufte, stand bereits fest, dass ein Hotel sowie zwei Gastronomieformate hinzukommen würden. War das für die Detailhändlerin, die bis dato keine Erfahrungen in der Hotellerie hatte, ein wirtschaftliches Wagnis? Thomas Busin verneint: «Die Molino-Restaurants haben uns so überzeugt, dass wir das kalkulierbare Risiko des Hotels in Kauf nahmen, auch wenn wir damals noch nicht abschätzen konnten, wie sich der Standort entwickeln wird.» Erfreulicherweise überzeugt das Hotel mit einer zufriedenstellenden Auslastung. Nichtsdestotrotz entsprechen die Leistungen der Gastronomieformate im Verhältnis zu den grossen Investitionsvolumen noch nicht den Erwartungen. Die Ospena Group sucht nun in enger Zusammenarbeit mit der Migros Zürich nach einer neuen Gastronomie-Lösung. «Der Standort im Niederdorf ist ein Rohdiamant, diesen gilt es, in den kommenden Jahren zu einem Brillanten zu schleifen. Wir sind überzeugt, mit einem überarbeiteten Konzept dem Standort den gewünschten Aufschwung zu verleihen», so Busin.

Mit der Entwicklung der Ospena Group zeigt sich die Migros Zürich zufrieden. Trotz des herausfordernden Marktumfelds konnte die Tochtergesellschaft ihre Position im Gastronomiesektor weiter stärken. Der Jahresumsatz 2018 blieb im Vergleich zum Vorjahr auf gleichem Niveau, dies obwohl das frequenzreiche «Molino Select» am Limmatquai aufgrund Umbauarbeiten geschlossen war. Daniel Reimann, CEO der Ospena Group AG, weiss, auf welchen Stärken der Erfolg ruht: «Obwohl die Molino-Pizzerien eine Restaurantkette sind, versprüht jeder Standort seinen eigenen Charme. Unsere Restaurant-Teams sorgen für ein familiäres Ambiente, in dem sich jeder wohlfühlt. Unsere Produkte wie der San Daniele Rohschinken, feinste Weine oder der 48 Stunden gereifte Pizzateig sorgen zusätzlich für ein einmaliges Geschmackserlebnis.» Mit einem modernen, aber klassischen Designkonzept möchte Molino weiter dem heutigen Kundenbedürfnis gerecht werden: Die Gäste essen immer lieber in Restaurants, möchten sich aber wie zu Hause fühlen. Aus diesem Grund wird sich die Ospena Group 2019 darauf fokussieren, bestehende Molino-Pizzerien dem neuen Design anzupassen. So bleibt die Tochtergesellschaft der Migros Zürich dem Wunsch von Gründer Alfred Steiner treu: ein Stück Italianità mitten in der Schweiz zum Geniessen und Wohlfühlen.

### STAMMGAST:

Daniela Perone mit Bruder Renato, Schwägerin Teresa und den Freunden Angelica, Delfim und Franco

### ALTER:

44 Jahre

### WOHNORT:

Feiben-Wellhausen (TG)

### AUSBILDUNG:

Kaufmännische Lehre

### BERUF:

Eingliederungsspezialistin

### MEIN LIEBLINGSRESTAURANT:

Molino in Frauenfeld

### MEIN LIEBLINGSGERICHT:

Ich mag so vieles auf der Molino-Speisekarte. Besonders oft geniesse ich eine der Pizzen oder Lachs mit Gemüse.

### BESONDERS SCHÄTZE ICH:

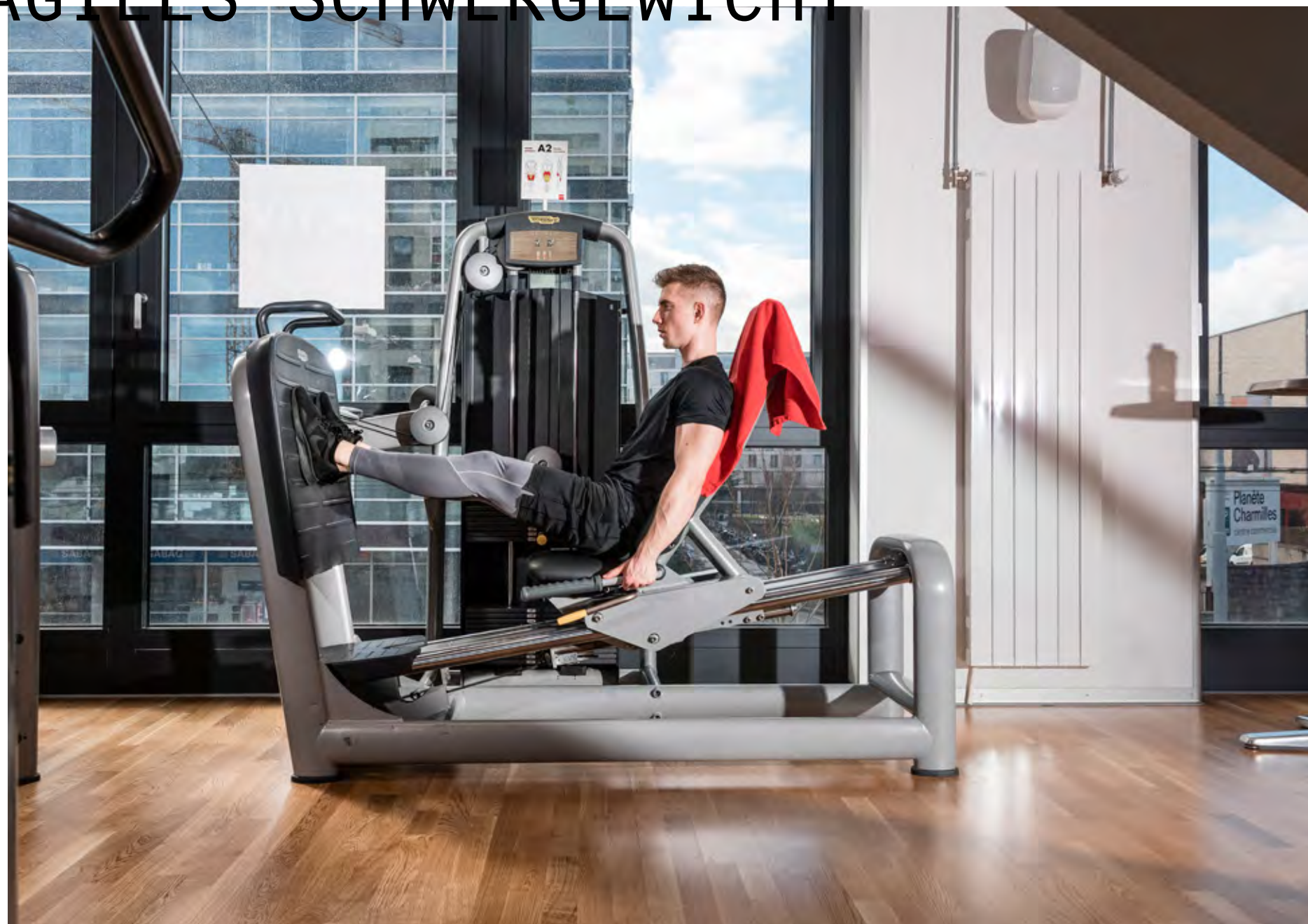
Die hervorragende Qualität der Produkte, das familiäre Ambiente und die herzliche Gastfreundschaft. Meine Eltern haben hier sogar ihre goldene Hochzeit gefeiert.



**DANIELA PERONE  
STAMMGAST**



# AGILES SCHWERGEWICHT



*Text* Lena Hilfiker  
*Bilder* Guillaume Perret

Seit jeher hält Activ Fitness, was es verspricht: ein breites Leistungsangebot zu einem fairen Preis. Wie die Fitnesskette zur Migros Zürich und ihrer einzigartigen Positionierung kam.

**O**b in Schlieren, Genf oder Lugano – im Activ Fitness trainiert Jung neben Alt. Seit Mitte der 80er-Jahre überzeugt die Erfolgsformel der Fitnesskette und lockt Heerscharen auf die Crosstrainer, an die Hanteln oder in die Group-Fitness-Kurse. Die Idee von Armin Fach, Gründer und ehemaliger Geschäftsführer von Activ Fitness, ist so einfach wie überzeugend. «Wir bieten ein komplettes Leistungsangebot zu einem unschlagbar günstigen Preis. Seit der Gründung stellt Activ Fitness ein einmaliges Preis-Leistungsverhältnis sicher. Und dieses Versprechen können wir unseren Kundinnen und Kunden noch heute geben», betont Hans Peter Meier, seit 2011 CEO der Fitnesskette. Deshalb ist seit Beginn im Abonnementpreis neben dem Kraft- und Ausdauertraining auch ein breites Group-Fitness-Angebot, Sauna, Dampfbad sowie ein Kinderhort inbegriffen. Das beste Preis-Leistungsverhältnis in der Branche bestätigte auch die Kassensturz-Sendung vom 21. Februar 2017, die Fitnesscenter mit Wellness-Angeboten verglich.

Seit der Gründung 1984 blickt Activ Fitness auf eine bewegte Firmengeschichte zurück. Gründer Armin Fach wollte möglichst vielen Menschen Zugang zu einem Fitnessstudio ermöglichen, weshalb er seit Beginn alle eineinhalb Jahre rund drei Millionen in einen neuen Standort investierte. Mitte der Nullerjahre wurde Fach klar, dass er einen starken Partner braucht, wenn er die Expansion intensiver vorantreiben möchte. Zudem setzte sich der Activ Fitness-Patron mit der Nachfolgelösung seiner Position auseinander. Gleichzeitig war die Genossenschaft Migros Zürich auf der Suche nach einer Möglichkeit, um ihr Fitnessangebot zu erweitern. Bis zu diesem Zeitpunkt verfügte die Detailhändlerin über fünf Fitnessparks, drei davon in der Stadt Zürich. Ge-

mäss René Kalt, Direktionsleiter Freizeitanlagen bei der Migros Zürich, positionieren sich diese jedoch im Premium-Segment und sprechen als Zielgruppe Geschäftsleute im urbanen Raum an. Kalt erstellte damals ein Konzept für ein Fitnessstudio, das sich preislich unterhalb der Fitnessparks angliedert, um mehr Studenten, Mütter und Senioren in städtischen Gebieten wie auch in Agglomerationen abzuholen. Eine ausführliche Marktanalyse hat ergeben, dass Activ Fitness konzeptionell und geografisch die perfekte Ergänzung zum Angebot der Migros Zürich bildet. Der heutige Direktionsleiter rief Armin Fach an, um die Sache zu diskutieren. Man einigte sich relativ schnell und im Jahr 2007 war die Akquisition bereits vollzogen.

## Positionierung an der Spitze

Heute führt die Fitnessstudioskette erfolgreich 62 Studios in drei Landesteilen der Schweiz – weitere Standorte sind bereits in Planung. Somit ist Activ Fitness nicht nur Marktführer, sondern auch Branchen-Mitgestalter. Das Geheimnis? Ein stringentes Konzept, das beliebig multipliziert werden kann und Wachstum ermöglicht. «Transparenz steht bei uns an erster Stelle: ein Preis und sämtliche Leistungen für alle. Zudem überzeugen wir durch Qualität, Sauberkeit und gut ausgebildetes Personal», hält Hans Peter Meier, CEO von Activ Fitness, fest. Auch René Kalt ist überzeugt, dass eine klare Positionierung das Erfolgsrezept für die Expansionsstrategie ist: «Als Unternehmen muss man Ecken und Kanten haben, damit man für die Menschen greifbar ist.» Nicht nur in der Schweiz ist das Unternehmen Branchenprimus, auch in Europa gilt Activ Fitness als eine der grössten Fitnessketten. Rückblickend erweist sich das Unternehmen als eine der erfolgreichsten Akquisitionen der Genossenschaft Migros Zürich, denn es war schnell rentabel. René Kalt, der die Übernahme vorantrieb, ist sich sicher: «Activ Fitness sowie die erfolgreiche schweizweite Expansion gaben uns den Mut, unser Wirtschaftsgebiet nach



«Um greifbar zu sein, muss man Ecken und Kanten haben.»

Deutschland auszuweiten, was in den nachfolgenden Jahren wiederum die Übernahme von diversen Unternehmen und Marken in der Bundesrepublik nach sich zog.»

Die Zusammenarbeit von Activ Fitness und der Migros Zürich ist klar geregelt. Strategische Entscheidungen trifft der Verwaltungsrat, unter anderem bestehend aus Jörg Blunski, René Kalt und Hans Peter Meier. René Kalt und sein Team denken europaweit und erarbeiten Trends in der Branche, welche Hans Peter Meier und seine Mitarbeitenden anschliessend formatspezifisch umsetzen. Die Tochtergesellschaft handelt sehr autonom, profitiert jedoch von den vorhandenen Strukturen der Detailhändlerin und kauft bei ihr gewisse Leistungen in den Bereichen Rechnungswesen, Human Resources und IT ein.

#### Mit ganzer Muskelkraft voraus

Seit der Übernahme durch die Migros Zürich 2007 legte die Fitnesskette eine rasante Entwicklung hin. Zuerst strebte das Unternehmen eine Verdichtung im Raum Zürich an. Mit dem Strategiewechsel 2011 fiel der Entscheid, national zu expandieren, jedoch waren die anderen Genossenschaftsgebiete gesperrt. Für die spätere Expansion in die Westschweiz und ins Tessin musste der heutige Geschäftsleiter Jörg Blunski mit der Generaldirektion des Migros-Genossenschafts-Bundes sowie dessen Verwaltung verhandeln und eine Bewilligung einholen. Schlussendlich erwirkte Jörg Blunski eine Aufweichung der Genossenschaftsgebietsgrenzen und einer Expansion in drei Sprachregionen der Schweiz stand nichts mehr im Weg. So eröffnete Activ Fitness bereits 2012 in Fribourg das erste Studio in der Romandie und übernahm in den Folgejahren diverse kleinere Studios in der Westschweiz. Die Anzahl der Studios explodierte seit 2007 von 9 auf 62 im Jahr 2018. «Das schnelle Wachstum von damals bringt uns heute Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Activ Fitness konnte früh gute Standorte für sich beanspruchen und verfügt über ein grosses Netzwerk sowie eine ausgeprägte Kundenbindung und Markenpräsenz», erzählt René Kalt.





GRÜNDUNGSJAHR:  
1984 in Erlenbach (ZH)

TOCHTERGESELLSCHAFT DER  
GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH SEIT:  
2007

UMSATZ 2018:  
64.4 Millionen CHF

GESCHÄFTSLEITER:  
Hans Peter Meier

HAUPTSITZ:  
Zürich Oerlikon

ANZAHL MITARBEITENDE 2018:  
1'848

ANZAHL STANDORTE:  
62

ANZAHL MITGLIEDER:  
108'000

## ACTIV FITNESS DAS UNTERNEHMEN



Die Expansion in der Romandie wurde 2018 mit der Übernahme von «Silhouette Wellness SA» weiter vorangetrieben. Mit dem Westschweizer Unternehmen, das auch Filialen in Zürich führte, konnte Activ Fitness nicht nur ein grosses Kundennetz, sondern auch Topstandorte übernehmen. Seit 1. Juli 2018 ist der ehemalige Konkurrent offiziell integriert, alle Studios wurden im Verlauf des Jahres umgebaut und auf den Stand der Activ Fitness-Anlagen gebracht. «Mit dem Resultat sind wir sehr zufrieden», freut sich Hans Peter Meier.

### Armdrücken mit der Konkurrenz

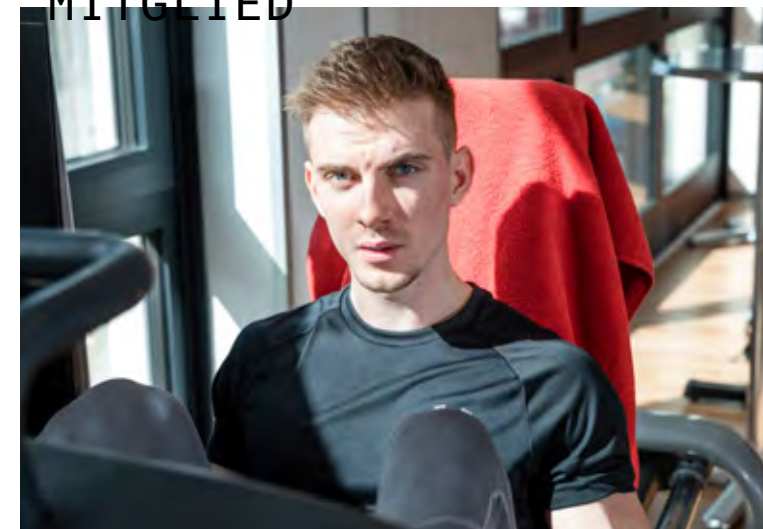
Trotz den invasiv aufkommenden Billigformaten ist Activ Fitness heute in den Städten Zürich und Genf eindeutiger Platzhirsch mit 13 respektive 15 Studios sowie Schweizer Marktführer. Doch hat der hiesige Fitnessmarkt – der weltweit eine der grössten Dichten an Fitnesscentern aufweist – noch Wachstumspotenzial? René Kalt, Direktionsleiter Freizeitanlagen, sieht weiterhin Möglichkeiten in der hart umkämpften Branche: «Die anhaltende Freizeit- und Fitnessentwicklung geht langsam, aber sicher in eine Gesundheitsentwicklung über. Das Ziel eines Besuchs im Fitnessstudio ist, dass man ein Maximum an Wirkung herausholen kann und dabei vergleichsweise wenig Zeit investieren muss. Die ideale Lösung für den heutigen effizienzorientierten Zeitgeist.» Das Unternehmen Activ Fitness wachse immer noch, 2018 konnten Umsatz wie Mitgliederzahlen gesteigert werden.

In den letzten Jahren poppten vermehrt sogenannte Discounterangebote auf. Hier ist das Duschen ein Luxus, der extra bezahlt werden muss. Hans Peter Meier, CEO von Activ Fitness, schätzt die diversen Segmente im Fitnessbereich: «Mit unserer einzigartigen Positionierung integrieren wir uns ideal in den Schweizer Markt. In den letzten 15 Jahren gab es keinerlei Preiserhöhungen und darüber hinaus haben wir den Leistungskatalog und insbesondere das Kursangebot weiter ausgebaut. So können wir uns von den neuen Discountern in der Branche

differenzieren.» Ein Preisvergleich zeigt rasch, dass Kundinnen und Kunden bei Activ Fitness wohl das beste Preis-Leistungsverhältnis erhalten. Die Anbieter im Discount-Bereich richten sich vor allem an Menschen, die vorwiegend Krafttraining machen. Diese können bei den günstigsten Anbietern für rund vierzig bis fünfzig Franken im Monat ihre Muskeln stählen. Für einen Preisunterschied von etwa 10 Franken erhält man bei Activ Fitness das gesamte Paket: Kraft, Ausdauer, Kursprogramm, Sauna, Dampfbad und Kinderhort sind im Abonnementpreis inbegriffen und mit der Mitgliederkarte erhält man Zugang zu allen Activ Fitnessstudios in der Schweiz. Das ist vergleichsweise wenig Geld für viel Leistung und Flexibilität. Das wissen auch die Mitglieder der Fitnesskette, denn rund 90 Prozent nutzen diese inkludierten Angebote.

Die Powerkombination aus Fitnessparks und Activ Fitnessstudios gelangt gelegentlich in die mediale Kritik. Die Vorwürfe, dass die beiden Unternehmen kleine Studios und Mitbewerber aus dem Markt drängen und der Branche durch zu tiefe Preise zusetzen würden, lehnt Hans Peter Meier ab und weist darauf hin, dass viele kleine Studios ums Überleben kämpfen, weil meist schlanke Prozesse fehlen würden. Zudem können kleinere Formate ihre Preise kaum senken, ohne auf die Rendite verzichten zu müssen. Deshalb landen jeden Tag verschiedenste Kaufangebote auf Meiers Tisch. «Als ich 2011 als CEO bei Activ Fitness anfang, suchte ich verzweifelt nach Kontakten und Kaufoptionen, heute können wir uns kaum davor retten», erinnert sich der Geschäftsleiter. Er prüfe jedes Angebot, nehme jedoch längst nicht alle an. Doch die nächsten Projekte stehen bereits in den Startlöchern: Im Jahr 2019 seien einige Standorteröffnungen geplant und bis Ende 2020 soll Activ Fitness bereits über 70 Studios verfügen. Mit einer starken Muttergesellschaft im Rücken steht das Fitnessunternehmen vor einer vielversprechenden Zukunft.

## DAMIR HUSIC MITGLIED



ACTIV FITNESSSTUDIO-MITGLIED:  
Damir Husic

ALTER:  
22 Jahre

WOHNORT:  
Châtelaine, Genf (GE)

AUSBILDUNG:  
Polymechaniker EFZ

BERUF:  
Bevorstehender USA-Sprachaufenthalt

MEIN LIEBLINGSFITNESSSTUDIO:  
Activ Fitness Charmilles, Genf

MEINE LIEBLINGSSPORTÜBUNG:  
Ich mag die Abwechslung, besonders gerne trainiere ich jedoch mit Hanteln.

BESONDERS SCHÄTZE ICH:  
Das Studio ist nur 10 Minuten zu Fuss von meiner Wohnung entfernt. Auch schätze ich die sympathischen und freundlichen Mitarbeitenden. Zudem ist es toll, dass man die Trainierenden mittlerweile gut kennt.

# TEMPEL DER ERTÜCHTIGUNG



Text Francesco Laratta  
Bilder Stephan Sahn

Die Migros lässt die Muskeln spielen: In Deutschland betreibt die Zürcher Genossenschaft sieben Fitness- und Wellnessanlagen im Premiumsegment, bietet Beratung für Fitnessunternehmen und führt zwei Franchiseformate.

Mitte November 2012 ist es so weit: Die Migros Zürich eröffnet ihre erste Fitnessanlage in Deutschland. Im Elements an der Münchner Donnersbergerbrücke tummeln sich unter den Gästen auch zahlreiche Prominente. Lothar Matthäus lässt sich an der Schulterpresse fotografieren. Die Tageszeitung Blick erkundigt sich beim Fussballveteranen über dessen ersten Eindruck. Die neue Anlage sehe aus wie «im Armani-Stil», so Matthäus. Im selben Artikel fällt das Stichwort «Luxustempel». Selbst die Bild-Zeitung zeigt sich beeindruckt. Die Stadt habe schon viele Fitnessstudios, doch so nobel wie das neue Elements an der Donnersbergerbrücke sei kaum eines, hält das Blatt anerkennend fest. In der Tat kommt die jüngste Fitness- und Wellnessanlage der Migros Zürich selbst im anspruchsvollen München sehr vornehm daher. Vertikale Begrünung verleiht dem Eingangsbereich einen stilvollen Farbtupfer, während die modernen Trainingsräume mit eleganter Schlichtheit und Funktionalität trumpfen. Auch die Wellnesswelten präsentieren sich in edlen Materialien und puristischer Aufmachung. Die Anlage mit 3'000 Quadratmetern überzeugt mit höchstem Qualitätsstandard – laut dem Slogan «Swiss up your life» typisch schweizerisch. Schweizer Niveau erreichen im preissensitiven deutschen Markt wohl auch die Preise. Eine Jahresmitgliedschaft schlägt mit über 1'000 Euro zu Buche. Ein für deutsche Verhältnisse stolzer Preis, bedenkt man, dass der durchschnittliche Nettolohn 2018 knapp 2'000 Euro beträgt. Natürlich entspricht dieser Durchschnitt nicht dem Standard in Städten wie München oder Frankfurt – und somit auch nicht

den hiesigen Ansprüchen. Diesen wird das Premiumkonzept Elements gerecht: grosszügige Anlagen, viel fachmännische Beratung sowie ein breites Wellnessangebot. Das Rundpaket bietet viel und hat entsprechend seinen Preis. Eine Nachfrage nach hochwertigen Fitness- und Wellnessanlagen sowie Servicequalität verortet die Migros Zürich in wirtschaftsstarken Städten wie Frankfurt, München oder Stuttgart. Weitere Standorte sollen an innerstädtischen respektive zentrumsnahen Lagen eröffnen. Bis Ende 2014 plant die Migros im süddeutschen Raum acht Anlagen. Bereits gesichert sind zu diesem Zeitpunkt eine zweite Anlage in München und jeweils eine in Stuttgart sowie in Frankfurt. Doch wie kommt die grösste Detailhändlerin der Schweiz dazu, Fitness- und Wellnessanlagen in Deutschland zu betreiben?

Gesundheitsförderung gehört zum Selbstverständnis der Migros – und ist gar in ihren Statuten verankert. So listet die Genossenschaft unter ihren Werten auch folgende Anweisung: Die Migros fördert die Gesundheit der Bevölkerung. Gottlieb Duttweiler selbst verschenkte 1946 der Öffentlichkeit einen ganzen Park im zürcherischen Rüslikon. Jede und jeder, so das Credo des Migros-Gründers, solle sich in einer schönen Umgebung erholen können. Genug Erholung und viel Bewegung soll auch den eigenen Mitarbeitenden zugutekommen. Diese erhalten 1980 – zunächst noch ausschliesslich zur internen Nutzung – ein eigenes Freizeit- und Sportzentrum in Greifensee. Allgemein läuten die 80er-Jahre ein neues gesellschaftliches Körperbewusstsein ein. Mit

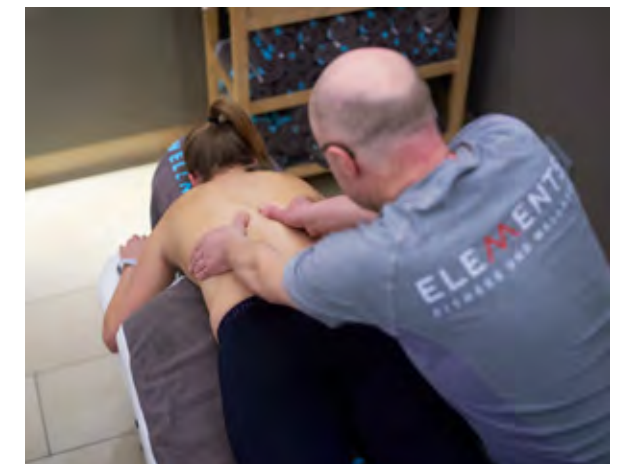
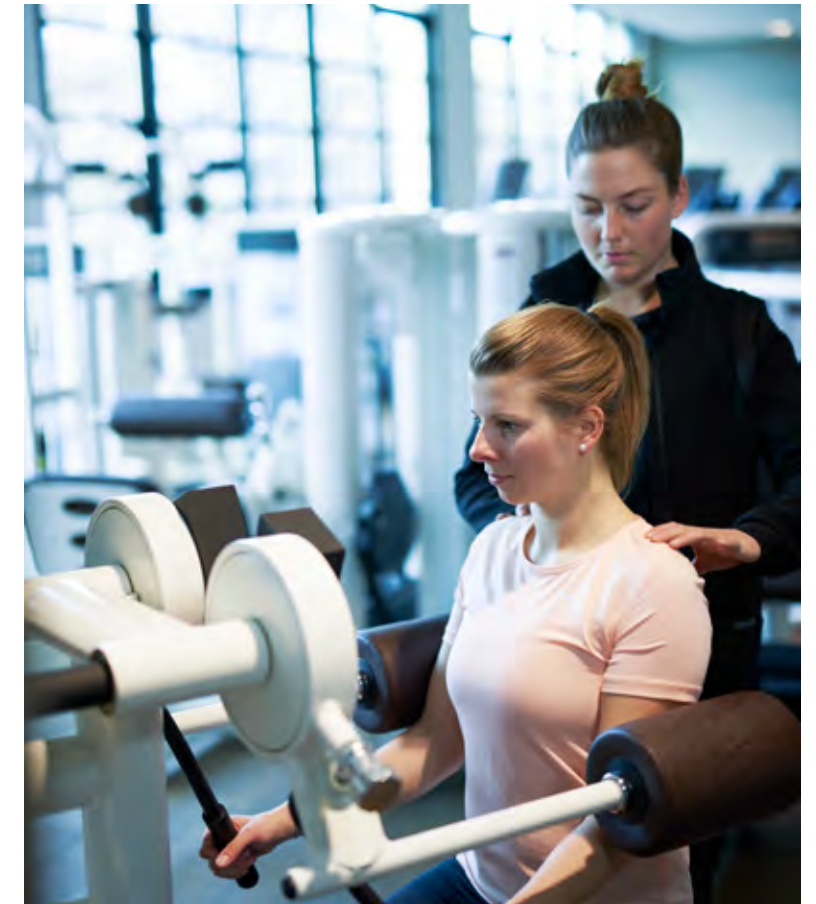
## Auch in Zukunft verschreibt sich die Migros ein anspruchsvolles Fitnessprogramm.

neonfarbigen Schweissbändern und in Stulpen werden stöhnend Gewichte gestemmt oder zu fetziger Popmusik die Ausdauer trainiert, Bodybuilding und Aerobic sind populärkulturelle Zeitphänomene. Eine ganze Generation hüpf zum Hitparadenstürmer «Let's get physical». Die Migros erkennt früh den Fitnesstrend und dessen Bedeutung für die Gesundheitsförderung. 1983 eröffnet die Zürcher Genossenschaft ihren ersten Fitnesspark in Regensdorf. Die Anlage verfügt über moderne Sportgeräte sowie eine einladende Wellnesslandschaft mit Sauna und Schwimmbad. Es folgen weitere Fitnessparks in der Zürcher Innenstadt, im Bankenviertel sowie im aufstrebenden Industriequartier. Langsam entwickelt sich der Fitnessmarkt zu einem Kerngeschäft der orangenen Detailhändlerin. Um sich auch in diesem Marktfeld stärker zu diversifizieren, übernimmt die Migros Zürich 2007 die Fitnesskette Activ Fitness mit neun Studios. Während sich das kompakte Format mit attraktivem Preis-Leistungsverhältnis auch in weniger stark besiedelten Gebieten zu behaupten weiss, fokussiert das Format Fitnesspark auf städtische Zentren. Die unterschiedlichen Expansionsstrategien geben das Tempo vor. Heute zählt Activ Fitness über 60 Studios in der ganzen Schweiz. Die Migros Zürich betreibt in ihrem Wirtschaftsgebiet mittlerweile sieben Fitnessparks, die stets über grosszügige



Krafttraining- und Ausdauerbereiche verfügen, ergänzt durch Solbad, Hamam oder Saunas. Die Standortsuche ist beim Premiumformat herausfordernder. Die ressourcenintensiven Anlagen profitieren in städtischen Ballungsgebieten von einer hohen Besucherfrequenz über den ganzen Tag. Diese ist für den Erfolg eines Fitnessparks entscheidend. So richtet sich der Blick für eine weitere Expansion schon bald auf Städte ausserhalb des eigenen Genossenschaftsgebiets. Doch in der Schweiz wäre man den benachbarten Migros-Genossenschaften, die allesamt Fitnessparks in Eigenregie betreiben, in die Quere gekommen.

2012 erfolgt der Expansionsschritt nach Deutschland. Zunächst finden Verhandlungen zur Übernahme einer etablierten Premium-Fitnesskette in München statt, doch es kommt zu keinem Abschluss. Die Chance aber, in der vielversprechenden süddeutschen Grossstadt Fuss zu fassen, möchte sich die Zürcher Genossenschaft mit rund 30 Jahren Erfahrung im Fitnessmarkt nicht entgehen lassen. Sie gründet die deutsche Gesellschaft «Migros Freizeit Deutschland GmbH» und entwickelt die Fitnessmarke Elements. Das Premiumformat





## MIGROS FREIZEIT DEUTSCHLAND

**GRÜNDUNGSJAHR:**  
2012, erste Elements Fitnessanlage in München

**TOCHTERGESELLSCHAFT DER GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH SEIT:**  
2012

**UMSATZ 2018:**  
20 Millionen CHF

**GESCHÄFTSLEITUNG:**  
René Kalt, Sandra Geiselhardt, Ralf Kriegel (per 31. Dezember 2018)

**HAUPTSITZ:**  
München (BY)

**ANZAHL MITARBEITENDE 2018:**  
264

**ANZAHL STANDORTE:**  
7 Elements-Studios

**ANZAHL MITGLIEDER:**  
23'500

## INLINE - GRUPPE

**GRÜNDUNGSJAHR:**  
1998

**100% TOCHTERGESELLSCHAFT DER MIGROS FREIZEIT DEUTSCHLAND SEIT:**  
2016

**UMSATZ 2018:**  
9 Millionen CHF

**GESCHÄFTSLEITUNG:**  
Stephan Pfitzenmeier (bis März 2019)

**HAUPTSITZ:**  
Dorsten (NRW)

**ANZAHL MITARBEITENDE 2018:**  
33

wirbt mit Fitness, Wellness und Service. Die ehrgeizigen Expansionspläne mit langfristig bis zu 50 Anlagen kommentiert die Migros Freizeit Deutschland mit dem boomenden deutschen Fitnessmarkt. Erstmals gebe es mehr Mitglieder in Fitnesscentern als in Fussballvereinen. Zum Markteintritt mutmasst die Frankfurter Allgemeine Zeitung angesichts des landesweiten Expansionswillens über ein Investitionsvolumen von 150 Millionen Euro. Diese Einschätzung trifft nicht annähernd zu, denn die ursprünglichen Pläne werden nicht umgesetzt. Statt acht Anlagen bis Ende 2014 verfügt die Migros Freizeit Deutschland per Ende 2018 über sieben Anlagen. Statt Expansion steht nun Konsolidierung im Vordergrund. Woher kommt dieser Sinneswandel? Besonders in den Städten München und Frankfurt zeigt sich, dass die konsequente Positionierung der Marke mit der Fokussierung auf Qualität und individuelle Beratung sowie mehreren Standorten in derselben Stadt sehr wohl auf eine Nachfrage trifft. Doch das benötigte Investitionsvolumen erweist sich für eine Marktdurchdringung mit eigenständigem Format als deutlich grösser als anfänglich vermutet. Trotzdem: Die Expansion ist nicht vom Tisch. 2014 spannt die Migros mit der Inline-Gruppe zusammen. Das Unternehmen mit Sitz im nord-



## MIGROS FREIZEIT DEUTSCHLAND DAS UNTERNEHMEN

## MADLEN GÜNNEL MITGLIED



deutschen Dorsten berät Fitnessunternehmen und führt die Franchisekonzepte Injoy und FT-Club. Mit über 160 Studios in Deutschland, Österreich und Belgien zählt besonders Injoy zu den international etablierten Fitnessmarken. Zwei Jahre später übernimmt die Migros Freizeit Deutschland die gesamte Inline-Gruppe. Zu ihren neuen Geschäftsfeldern gehören nun auch die Unternehmensberatung sowie die zwei Franchiseformate. Im Berichtsjahr liegt der Umsatz bei 8 Millionen Euro. Diese Aktivitäten werden 2019 mit der Akquisition der Beratungsfirma «Greinwalder und Partner» nochmals deutlich erweitert und vertieft. Mit dem Zusammenschluss von Inline und «Greinwalder & Partner» avanciert die Migros Freizeit Deutschland zum grössten deutschen Beratungsunternehmen der Fitnessbranche. Als «ACISO Fitness & Health» organisiert sich die Tochtergesellschaft neu und bezieht einen Sitz in München – gemeinsam mit den Elements-Studios.

Erst vor sieben Jahren hat die Migros den Schritt in den deutschen Fitnessmarkt gewagt und bereits schaut die Muttergesellschaft auf eine spannende, sich wandelnde Expansion zurück. Von der Fokussierung auf Premium, über die Zusammenarbeit mit Inline bis zur grössten Unternehmensberaterin im Fitnessmarkt: Die Migros beweist in Deutschland viel Ehrgeiz und Ausdauer. Auch in Zukunft verschreibt sie sich ein anspruchsvolles Fitnessprogramm.

**ELEMENTS STUDIO-MITGLIED:**  
Madlen Günnel

**ALTER:**  
31 Jahre

**WOHNORT:**  
Gauting bei München (BY)

**AUSBILDUNG:**  
Bachelor of Arts in Betriebswirtschaft

**BERUF:**  
Mediaberaterin

**MEIN LIEBLINGSSTUDIO:**  
Elements Balanstrasse, München

**MEINE LIEBLINGSÜBUNG:**  
An den Trainingsseilen: Arme, Beine und Rumpf gleichzeitig trainieren und sich so richtig auspowern – genau mein Ding.

**BESONDERS SCHÄTZE ICH:**  
Die gute Stimmung. Man wird mit einem Lächeln begrüsst, die Trainer interessieren sich für mich und mein Training.



# EINZELABSCHLUSS



## WICHTIGSTES IN KÜRZE

(In Franken)	2018	2017
<b>Total Umsatz (exkl. MwSt.)</b>	<b>2'570'364'000</b>	<b>2'506'420'000</b>
Veränderung zu Vorjahr	+2.55% (+63.9 Mio. CHF)	+0.16% (+4.08 Mio. CHF)
Nettoinvestitionen (in Sachanlagen)	141'074'000	93'678'000
Cashflow (Gewinn und Abschreibungen)	156'444'000	164'254'000
Verkaufsfläche (effektiv)	221'096 m <sup>2</sup>	212'735 m <sup>2</sup>
<b>Verkaufsnetz (Stand 31. 12.)</b>		
Filialen (Super-/Verbrauchermärkte)	112	108
Fachmärkte (SportXX, OBI, Do it + Garden, Micasa, Melectronics)	29	27
Gastrobetriebe (Restaurants, Take-aways, Gemeinschaftsgastronomie und in Freizeitanlagen)	61	62
Migros-Partner/VOI	15	12
<b>Bildung und Freizeit</b>		
Klubschulen	5	5
Fitnessparks	7	7
Golfpark	1	1
Golf-Campus	1	1
Sport- und Erlebnispark	1	1
Vollzeitmitarbeitende per 31. 12.	3'880	3'709
Teilzeitmitarbeitende per 31. 12. (inkl. Mitarbeitende im Stundenlohn)	5'277	5'268
<b>Total Mitarbeitende per 31. 12.</b>	<b>9'157</b>	<b>8'977</b>

	2018	2017	2016	2015	2014
Mitarbeitende (Personaleinheiten)	5'970	5'888	5'854	5'865	5'719
Verkaufsfläche (m <sup>2</sup> effektiv)	221'096	212'735	210'730	209'603	207'081
Verkaufsfläche (m <sup>2</sup> gewichtet)	218'650	211'951	209'466	207'717	201'903
Nettoumsatz pro m <sup>2</sup> (gewichtet, in CHF)	11'022	11'080	11'178	11'328	11'521
Migros-Mitgliederbestand	329'768	326'086	326'371	322'750	320'734

# LAGEBERICHT DER GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH

## Allgemeiner Geschäftsverlauf

Die Genossenschaft Migros Zürich ist in ihrem Wirtschaftsgebiet Marktführerin im Detailhandel und ist in den Bereichen Super- und Verbraucher- sowie Fachmarkt tätig. Ein weiteres gewichtiges Standbein ist die Gastronomie. Neben den Migros-Restaurants und Migros-Take-aways umfasst dieses Geschäftsfeld die Gemeinschaftsgastronomie und die Catering Services sowie Kaimug- und Hitzberger-Gastronomiebetriebe. Des Weiteren betreibt die Migros Zürich Klubschulen sowie Fitness- und Golfanlagen. Zu den wesentlichen operativen Beteiligungen gehören in der Schweiz die Tochtergesellschaften Activ Fitness AG, die Ospena Group AG mit den Molino-Restaurants und dem Hotel Marktgasse, in Deutschland die tegut...-Gruppe, die Migros Freizeit Deutschland GmbH und die Inline-Gruppe (Beratungsleistungen für Fitnessstudios sowie Injoy-Franchise-Angebot).

Im Geschäftsjahr 2018 hat der Nettoumsatz der Migros Zürich um 64 Mio. CHF oder 2.55% zugelegt. Dabei entfällt ein wesentlicher Anteil auf die Integration des Interio-Standorts in Dübendorf sowie die im Jahr 2017 übernommenen Hitzberger-Standorte. Neue Standorte konnten in Wollerau, Uitikon-Waldegg sowie in der Passage Sihl-quai am Hauptbahnhof Zürich eröffnet werden. Über längere Zeit waren wichtige Filialen wie Limmatplatz, Kreuzplatz und Witikon im Umbau. Die Preisentwicklung des Migros-Sortiments hat das Umsatzwachstum ebenfalls positiv beeinflusst. Insgesamt betragen die Nettoinvestitionen 141 Mio. CHF und bewegen sich im Durchschnitt der letzten Jahre. Wie gewohnt betrifft der grösste Teil die Erneuerung und Ausweitung des Ladennetzes, aber auch die Instandhaltung der betrieblichen Infrastruktur. Mit 51.5 Mio. CHF liegt das Unternehmensergebnis deutlich über dem von Sondereffekten beeinflussten Vorjahreswert, siehe auch nachfolgende Erläuterungen.

## Finanzielle Lage

Die finanzielle Lage der Migros Zürich zeigt sich nach wie vor sehr solide. Dank der Thesaurierung des Gewinns konnte das Eigenkapital weiter ge-

stärkt werden und beträgt 1.2 Mrd. CHF. Der Anteil an der Bilanzsumme liegt stabil bei 67.5%. Das verzinsliche Fremdkapital wird zum grössten Teil zur Finanzierung der Expansion und Revitalisierung von Standorten der tegut...-Gruppe und Elements-Fitnessanlagen in Deutschland verwendet. Die nachfolgenden Erläuterungen beziehen sich auf die wesentlichen Einflüsse und Veränderungen in der Erfolgsrechnung sowie in der Bilanz.

## Kommentar zur Erfolgsrechnung

### a) Nettoerlöse

Die Gesamterlöse der Migros Zürich haben im Berichtsjahr deutlich zugenommen. Das Wachstum stammt aus allen Segmenten ausser Dienstleistungen. Das stärkste Wachstum zeigen die weiter ansteigenden Verkäufe der Supermärkte. Ebenfalls dazu beigetragen haben die Integrationen des übernommenen Gastronomieformates Hitzberger sowie Interio Dübendorf.

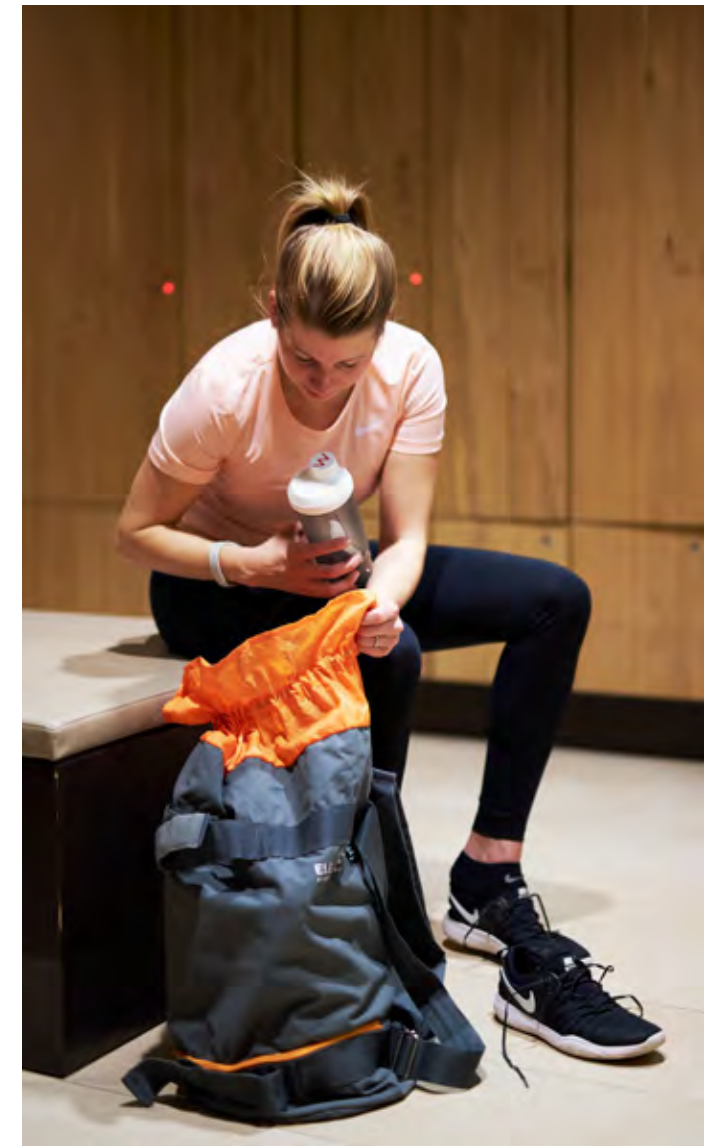
Der Kassenumsatz der bedeutendsten Sparte Detailhandel hat um 55.5 Mio. CHF zugenommen. Dies ist einerseits den umgebauten Supermärkten und zusätzlichen Fachmärkten zu verdanken. Andererseits hat das Preisniveau im Berichtsjahr per Saldo um 1.25% zugenommen. Auch im Bereich Food und Frische entspricht die Preisentwicklung in etwa der Zunahme des Landesindex der Konsumentenpreise, welcher eine Steigerung um 1.3% im Bereich Nahrungsmittel und alkoholfreie Getränke ausweist.

Die gesamtschweizerischen Detailhandelsumsätze im Bereich Nahrungsmittel und Getränke sind im Jahresdurchschnitt um 1.4% gestiegen, was bedeutet, dass die Genossenschaft Migros Zürich erneut Marktanteile hinzugewonnen hat. Per Ende Jahr beträgt die effektive Verkaufsfläche (Super-/Verbrauchermärkte, Fachmärkte und Gastronomie) 221'096 m<sup>2</sup>. Der Zuwachs gegenüber dem Vorjahr beträgt 8'361 m<sup>2</sup> aus Neueröffnungen und Erweiterungen bestehender Verkaufsstellen. Im Jahresdurchschnitt waren mit zeitlicher Berücksichtigung von Eröffnungen und Einschränkungen durch Umbauten 218'650 m<sup>2</sup> verfügbar. Der darauf

erzielte Nettoumsatz exkl. MwSt. pro m<sup>2</sup> hat sich trotz der starken Expansion nur leicht auf 11'022 CHF reduziert. Im Geschäftsjahr 2018 konnten insgesamt über 89 Mio. Kundenkontakte gezählt werden, 1.5% mehr als im Vorjahr. Der Durchschnittseinkauf hat sich im Detailhandel um 1.1% erhöht und liegt bei 27.04 CHF.

Das Verkaufstellennetz wurde auch im Berichtsjahr weiter ausgebaut und modernisiert. Im März eröffnete im Roospark in Wollerau ein grosszügiger neuer Supermarkt mit Marktatmosphäre, welche die bisherige Kleinfiliale im Zentrum ersetzt. In Uster-West ermöglichte der vorgängig ins frisch renovierte Zentrum Illuster umgezogene Melectronics die Erweiterung des Supermarktes. Ebenfalls im Frühjahr wurde im Einkaufszentrum in Niederurnen ein zusätzlicher Outlet Migros eröffnet. Zusammen mit dem in der Dietliker Einkaufsmeile im Herbst eingerichteten Outlet betreibt die Migros Zürich mittlerweile vier Verkaufsstellen dieses bei Schnäppchenjägern äusserst beliebten Formates. Geschlossen wurden im Berichtsjahr der zu wenig frequentierte Supermarkt im Dietliker Unterberg-Haus sowie der nicht optimal gelegene Alnatura im Einkaufszentrum Regensdorf.

Das Format Alnatura Bio Super Markt kann seine Expansion weiter fortsetzen dank zusätzlicher Präsenz im Einkaufszentrum Glatt sowie im Zürcher Hauptbahnhof beim Aufgang zur Europaallee direkt neben dem gleichzeitig neu eröffneten Supermarkt. Im Herbst feierte die erneuerte Migros Jona ihre Wiedereröffnung und in Uitikon-Waldegg konnte nach zwei Jahren Provisoriumsbetrieb der lang ersehnte Neubau feierlich bezogen werden. Weitere Höhepunkte im Spätherbst waren die Wiedereröffnungen der Zürcher Filialen Witikon und Limmatplatz. Letzte hat als erste Verkaufsstelle der Migros Zürich eine Apotheke integriert. Auch der Supermarkt in Langnau am Albis erstrahlt nach dem Totalumbau wieder in neuem Glanz. Die stationären Fachmärkte waren hauptsächlich geprägt von der Integration des vom Migros-Genossenschafts-Bund übernommenen Interio-Flaggschiffs in der Dübendorfer Möbelmeile. Im Sommer wur-





de die Micasa-Heimberatung für Vorhänge lanciert und im Herbst eröffnete in Zürich-Oerlikon ein Micasa Pop-up-Laden als temporäre Zwischennutzung auf einer frei gewordenen Verkaufsfläche am Marktplatz.

Das Grosshandelsgeschäft profitiert von weiter steigenden Verkäufen an die von selbständigen Partnern betriebenen VOI-Quartierläden. Im Berichtsjahr sind neue VOI-Verkaufsstellen entstanden in Schwerzenbach neben dem Bahnhof, im Zentrum von Wollerau auf der Fläche des umgezogenen Supermarktes sowie in Zürich Witikon-Wipkingen an der Höggerstrasse.

Der Segmentumsatz Gastronomie (inkl. Restaurations- und Automatenumsätze in Klubschulen und Freizeitanlagen) legt dank der Integration des im Vorjahr übernommenen Formates Hitzberger deutlich zu. Unter diesem Label bieten mittlerweile zehn Take-aways natürlichen Fast Food an. Im Gegenzug wurden im Berichtsjahr einige unter den Erwartungen frequentierte Gastro-Betriebe geschlossen. Zum einen die kleinen Take-away-Flächen an den Zürcher Bahnhöfen Hardbrücke, Oerlikon und im Hauptbahnhof der Bio-Take-away sowie das Swissness-Format Frau Helvetia. Auf

der Zürcher Rathausbrücke wurde der als Mini-Kaimug-Box geführte ehemalige Marinello-Standort aufgehoben und an der Bahnhofstrasse wurde der Betrieb des Kafi Züri in neue Hände übergeben.

Neu entstanden ist die Kaimug-Box in der Food Station im Zürcher Hauptbahnhof beim Ausgang zur Europaallee. Dieses im neuen Design gestaltete Kombi-Format umfasst zusätzlich auch die vielfältigen Sortimente des Migros-Take-aways und von Hitzberger. Kaimug bietet frische und authentische traditionelle Thai-Küche neu auch im Restaurant-Format mit Sitzplätzen an zwei Standorten an: seit Mai im Glattzentrum und seit September an der Zürcher Langstrasse. Ebenfalls fortgesetzt hat sich die Expansion im Geschäftsfeld Gemeinschaftsgastronomie. In Aarau darf die Migros Zürich die Mitarbeitenden der Swissgrid in deren Neubau verpflegen. Im Segment Freizeit und Fitness sorgen sowohl die sieben Fitnessparks als auch die beiden Golfparks für weiter steigende Einnahmen. Auch der Erlebnispark Milandia Greifensee erfreut sich am leicht steigenden Umsatz.

Die Umsätze im Segment Bildung und Kultur setzen sich aus den Erträgen der Klubschulen und den Einnahmen aus kulturellen Veranstaltungen

zusammen. Das Wachstum ist hauptsächlich den Deutscheinschätzungstests für fremdsprachige Arbeitssuchende zu verdanken. Umgekehrt sind seit dem Umbau der Zürcher Tonhalle die Billetteinnahmen für Classics-Konzertveranstaltungen im kleineren Maag-Provisorium im ersten Halbjahr leicht tiefer ausgefallen.

Die Dienstleistungsumsätze umfassen die Mietzins- und Nebenkostenerträge von Dritten aus den vermieteten Immobilien. Die Veräusserung von vier Bestandesimmobilien im Vorjahr sowie weiterhin andauernde Umbauphasen, namentlich im Zentrum Witikon und am Kreuzplatz, liessen die Drittmiet-Einnahmen weiter sinken.

#### **b) andere betriebliche Erträge**

Die anderen betrieblichen Erträge beinhalten zu einem grossen Teil Erlöse aus einer breiten Palette von Dienstleistungen für andere Unternehmungen aus der Migros-Gruppe. Das sehr hohe Niveau der Vorjahreserträge konnte nicht gehalten werden, weil im Vorjahr die Rückstellung für nicht eingelöste Cumulus-Bons reduziert werden konnte. Auch die Erträge aus Informatik- und Logistik-Leistungen für Migros-Gesellschaften haben deutlich abgenommen. Zudem haben tiefere Marktpreise für Wertstoff-Recycling die Erträge reduziert.

Die aktivierten Eigenleistungen betreffen projektbedingte Personal- und Sachaufwendungen, welche in der Anlagenbuchhaltung als Vermögen verbucht werden und später über die entsprechende Nutzungsdauer abgeschrieben werden. Sie haben sich im Berichtsjahr infolge der grossen stadtzürcher Umbauprojekte Witikon, Limmatplatz und Kreuzplatz deutlich erhöht.

#### **c) Waren- und Dienstleistungsaufwand**

Der Waren- und Dienstleistungsaufwand ist fast proportional im Vergleich zum deutlich höheren Gesamtumsatz angestiegen.

#### **d) Personalaufwand**

Der Personalaufwand hat im Berichtsjahr prozentual deutlich stärker zugenommen als das Umsatz-

wachstum, weil im Berichtsjahr eine Einlage in die Arbeitgeberbeitragsreserve vorgenommen wurde. Die Vergütungen an die Mitarbeitenden sind als Folge der Expansion weiter gestiegen. Das Unternehmen stellte per 1.1.2018 für strukturelle sowie individuelle Lohnerhöhungen nach funktions- und leistungsbezogenen Gesichtspunkten 0.7% der Bruttolohnsumme zur Verfügung. Dies entspricht einem Total-Betrag von 2.2 Mio. CHF. Weiter konnten die Mitarbeitenden von einem sehr attraktiven Gutscheineheft mit Rabatten von bis zu 20% profitieren. Zum Stichtag per 31.12.2018 waren in der Migros Zürich mit 9'157 Mitarbeitenden deutlich mehr Personen beschäftigt, dies vor allem infolge Ausweitung des Verkaufsstellenetzes. Im Jahresmittel entspricht dies 5'970 Personaleinheiten.

#### **e) Mietaufwand**

Der Mietaufwand hat sich einerseits aufgrund der fortgesetzten Flächenexpansion weiter erhöht. Da die Mieten von Neubaufflächen teurer sind als bei Altbauten, bewegen sich die Mietaufwendungen nicht proportional zur Flächenveränderung. Andererseits führte die vermehrte konzernweite Bewirtschaftung und damit verbundene Miete für Informatik-Infrastruktur beim Migros-Genossenschafts-Bund dazu, dass der Mietaufwand weiter angestiegen ist.

#### **f) Anlagenunterhalt**

Der Anlagenunterhalt beinhaltet Reparaturaufwendungen inkl. Kleinmaterial, Wartungsverträge, Software-Lizenzgebühren sowie nicht aktivierungswürdige Bauprovisoriumskosten und Restwerte von ausgemusterten Sachanlagen respektive Rückbaukosten. Mit mehr und grösseren in den Betrieb übergegangenen Bauprojekten als im Vorjahr haben sich die Ausbuchungen von Provisorien im Berichtsjahr deutlich erhöht. Zusätzlich haben die Software-Lizenzgebühren stark zugenommen.

#### **g) Übriger betrieblicher Aufwand**

Der übrige Betriebsaufwand umfasst vor allem von Dritten erbrachte Dienstleistungen wie Filialreinigung, Filialtransporte durch Dritte, Kommissionierkosten, Bewachungskosten, Entsorgungskosten

und Schwerverkehrsabgaben. Zusätzlich enthält diese Position auch die statutarisch vorgeschriebene Verwendung finanzieller Mittel aus dem Kulturprozent. Der 2018 höhere Aufwand begründet sich vor allem mit höheren Informatik-Aufwendungen und Planungskosten für nicht realisierte Bauprojekte.

#### **h) Betriebliche Abschreibungen und Wertberichtigungen**

Die Brutto-Investitionen beliefen sich im Berichtsjahr auf hohe 157 Mio. CHF. Nach Abzug der Buchwerte der veräusserten Immobilien verbleiben netto 143 Mio. CHF. Mit 130 Mio. CHF wird wie üblich der Grossteil der Mittel zur Erneuerung und Erweiterung des Detailhandels- und Gastronomie-Verkaufsstellennetzes investiert.

Die wichtigsten Filialumbauten sind in Abschnitt a) erwähnt. Weitere namhafte Anteile entfallen auf die Frischeplattform, Logistik, Informatik, die Erneuerung von Immobilien sowie auf Klubschulen und Freizeitanlagen. Die Abschreibungen haben sich gegenüber den aussergewöhnlich hohen Amortisationen des Vorjahres wieder auf ein nachhaltiges Niveau reduziert. Erwähnenswert ist zudem eine Wertminderung auf immateriellem Vermögen im Zuge der Integration einer Tochtergesellschaft.

#### **i) Finanzergebnis**

Das Finanzergebnis hat sich im Berichtsjahr dank gesteigertem Kapitalzinsenertrag aus zusätzlichen Darlehen an die Tochtergesellschaften und tieferem Kapitalzinsaufwand aus verbesserter Refinanzierung deutlich verbessert.

#### **j) Ausserordentliches, einmaliges oder periodenfremdes Ergebnis**

Das positive Ergebnis kommt aus der Veräusserung eines Grundstücks sowie der Wertaufholung einer früher wertberichtigten Beteiligung. Ein Teil der im Vorjahr wertberichtigten Darlehen gegenüber dem Tochterunternehmen Migros Freizeit Deutschland GmbH wurde im Berichtsjahr ergebnisneutral ausgebucht (Forderungsverzicht; Vergleiche Abschnitt n) im Kommentar zur Bilanz).

#### **k) Direkte Steuern**

Die Staats- und Gemeindesteuern sowie die direkte Bundessteuer bemessen sich auf den vom Unternehmensergebnis abweichenden steuerbaren Gewinn. Dieser ist als Folge des höheren Unternehmensergebnisses deutlich höher ausgefallen als im Vorjahr. Das Steuerbetreffnis reduzierte sich durch Rückstellungsaufösungen aus den leicht tieferen definitiven Steuerveranlagungen der Jahre 2015 und 2016.

#### **Kommentar zur Bilanz**

##### **l) Flüssige Mittel, kurzfristige Forderungen, aktive Rechnungsabgrenzungen**

Diese Positionen variieren stichtagsbezogen. Festgelder mit kurzen Laufzeiten gegenüber den deutschen Tochtergesellschaften als Schuldner werden als Anlagevermögen ausgewiesen. Die zinsoptimierten Darlehen werden jeweils verlängert, was bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise Langfristigkeit impliziert. Das Konzern-Kontokorrent in Franken weist per Stichtag einen negativen, jenes in Euro einen positiven Saldo (1.8 Mio. CHF) auf.

##### **m) Warenvorräte**

Die Warenvorräte werden zu Einstandspreisen abzüglich Pauschalwertberichtigung bewertet und haben im Berichtsjahr im Wesentlichen aufgrund zusätzlicher Verkaufsstellen zugenommen.

##### **n) Finanzanlagen**

Es wurden weitere Darlehen an Tochtergesellschaften zur Finanzierung der Expansionskosten und Filialmodernisierung ausgegeben. Per Ende 2018 wurde auf bereits im Vorjahr wertberichtigten Darlehen gegenüber der Migros Freizeit Deutschland GmbH ein Forderungsverzicht in Höhe von 9 Mio. Euro (10.4 Mio. CHF) gesprochen.

##### **o) Beteiligungen**

Im Berichtsjahr wurde die bislang gehaltene 35%-Beteiligung an der Kaimug GmbH, Deutschland veräussert. Die Beteiligung Hitzberger AG in Liquidation wurde im Berichtsjahr im Zuge der Vermögensübertragung wertgemindert.



**p) Sachanlagen, immaterielle Werte**

Diese Bilanzpositionen umfassen alle eigenen Liegenschaften mit Verkaufsstellen sowie Betriebs- und Verwaltungsgebäude und Wohnliegenschaften, aber auch alle technischen Anlagen, Maschinen sowie übrige Investitionsgüter. Die Investitionen liegen mit 143 Mio. CHF über den ordentlichen Abschreibungen. Daraus resultiert eine Zunahme des Sachanlagevermögens.

**q) Kurzfristige Verbindlichkeiten, nicht realisierte Fremdwährungsgewinne, passive Rechnungsabgrenzungen**

Diese Positionen variieren stichtagsbezogen. Der Saldo des MGB-Kontokorrent-Kontos in Franken ist wie per Ende Vorjahr negativ (vgl. Abschnitt I). Durch Wertberichtigungen und Forderungsverzichte gegenüber der Migros Freizeit Deutschland (vgl. Abschnitt n) ist die natürliche Absicherung des CHF/EUR-Währungskurses nicht mehr vollständig gegeben. Die im Geschäftsjahr 2018 erzielten kalkulatorischen Fremdwährungsgewinne gelten als nicht realisiert, weshalb sie gemäss Vorsichtsprinzip zu passivieren sind.

**r) Langfristige Verbindlichkeiten**

Zur Abdeckung eines Grossteils der unter den Aktiven gezeigten Forderungen gegenüber Tochtergesellschaften in Form von gewährten Darlehen wurden beim Migros-Genossenschafts-Bund entsprechende Darlehen mit unterschiedlichen Laufzeiten aufgenommen. Analog zur Aktiv-Seite werden auch die Passiv-Darlehen mit kurzen Laufzeiten aufgrund des langfristigen Charakters in dieser Position bilanziert.

**s) Rückstellungen**

Im Wesentlichen umfasst diese Position die AHV-Ersatzrente zur Abdeckung der Lücke zwischen dem Migros- und dem ordentlichen Pensionsalter.

**t) Genossenschaftskapital**

Die Anzahl der Genossenschafter ist im Berichtsjahr um 3'682 auf 329'768 gestiegen.

**u) Freiwillige Gewinnreserve**

Die freiwilligen Reserven verändern sich jeweils entsprechend der Gewinnverwendung aus dem Vorjahr.

**Kommentar zum Anhang****v) Bürgschaften, Garantieverpflichtungen zugunsten Dritter**

Diese Position beinhaltet hauptsächlich Bürgschaften für Mietverträge der Tochtergesellschaften Activ Fitness AG und Ospena Group AG und Patronatserklärungen gegenüber Vermietern, mit denen die tegut... gute Lebensmittel GmbH & Co. KG sowie die Migros Freizeit Deutschland GmbH langfristige Mietverträge abgeschlossen hat.

**Bestell- und Auftragslage**

Im Detailhandel bestehen nur in sehr geringem Ausmass Bestellungen und Aufträge.

**Forschungs- und Entwicklungstätigkeit**

Die Genossenschaft Migros Zürich betreibt als Detailhandelsunternehmung selber keine Forschung und Entwicklung.

**Risikobeurteilung**

Die Genossenschaft Migros Zürich verfügt über ein Risikomanagement. Die Verwaltung stellt sicher, dass die Risikobeurteilung zeitgerecht und angemessen erfolgt. Sie wird regelmässig durch die Geschäftsleitung über die Risikosituation der Unternehmung informiert. Anhand einer systematischen Risikoanalyse haben die Verwaltung und die Geschäftsleitung die für die Genossenschaft Migros Zürich wesentlichen Risiken identifiziert und hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeiten und finanzieller Auswirkungen bewertet. Mit geeigneten, von der Verwaltung beschlossenen Massnahmen werden diese Risiken vermieden, vermindert oder überwältigt. Die selbst zu tragenden Risiken werden konsequent überwacht. Die Resultate der Risikobeurteilung berücksichtigt die Verwaltung angemessen in ihrer jährlichen Überprüfung der Geschäftsstrategie. Die Verwaltung hat die letzte Risikobeurteilung am 13.12.2018 vorgenommen und festgestellt, dass die Risiken durch Strategien, Prozesse und Systeme grundsätzlich gut abgedeckt sind.

**Aussergewöhnliche Ereignisse**

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hatte die Genossenschaft Migros Zürich keine aussergewöhnlichen Ereignisse zu verzeichnen.

**Ausblick**

Die Genossenschaft Migros Zürich steht auch in Zukunft dafür ein, auf dem breiten und tiefen Sortiment ihren Kunden das beste Preis-Leistungsverhältnis bieten zu können. Dabei soll die Marktposition gestärkt und den Kunden ein attraktives Einkaufserlebnis geboten werden. Entsprechend dem Leitbild besteht ein hohes Engagement in sozialen und ökologischen Themen, dies im Bestreben, sich mit Leidenschaft für die Lebensqualität ihrer Genossenschafterinnen und Genossenschafter, Kundinnen und Kunden einzusetzen.

Die Preisentwicklung des Migros-Sortiments ist abhängig von verschiedenen Faktoren, unter anderem von der Warenverfügbarkeit, sprich Ernten im Frischbereich, den Beschaffungsmärkten für Near- und Nonfood-Waren, aber auch der Konkurrenzsituation und den Wechselkurs-Entwicklungen. Die Beschaffung des Migros-Sortiments erfolgt zu grossen Teilen über den Migros-Genossenschafts-Bund. Die aktuellen Planannahmen gehen von stabilen Preisen aus.

Für das Geschäftsjahr 2019 erwartet die Migros Zürich eine positive Umsatzentwicklung vor allem dank der Wiederinbetriebnahme von Umbau-Standorten sowie der Eröffnung von neuen Standorten. Damit einhergehend sollen die Marktanteile weiter gesteigert werden. Für 2019 sind Brutto-Investitionen in Höhe von 140 Mio. CHF geplant. Die Ausweitung des Verkaufsstellennetzes erfolgt an diversen Standorten mit dem Format VOI in Kilchberg und Zürich-Siemensallee, mit einem Alnatura Bio Super Markt am Kreuzplatz in Zürich, Winterthur, Bern und Luzern, mit einem Daily-Format an der Zollstrasse Zürich und im Glattzentrum sowie mit einem neuen Supermarkt in Schlieren-Rietbach. Die grossen Immobilien-Bauprojekte in Zürich-Witikon und am Kreuzplatz sollen bis im Herbst 2019 abgeschlossen werden.



# ERFOLGSRECHNUNG

(In tausend Franken)		2018	2017
<b>Nettoerlöse</b>			
Detailhandel		2'250'226	2'194'683
Grosshandel		36'766	32'519
Gastronomie		166'188	160'423
Freizeit/Fitness		43'464	42'788
Bildung/Kultur		33'829	32'889
Dienstleistungen		39'891	43'118
<b>Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen</b>	a)	<b>2'570'364</b>	<b>2'506'420</b>
<b>Sonstige Erträge</b>			
Andere betriebliche Erträge	1) b)	45'415	47'225
<b>Total betrieblicher Ertrag</b>		<b>2'615'779</b>	<b>2'553'645</b>
<b>Betrieblicher Aufwand</b>			
Waren- und Dienstleistungsaufwand	c)	-1'704'334	-1'664'390
Personalaufwand	2) d)	-480'628	-460'220
Mietaufwand	e)	-114'358	-106'833
Anlagenunterhalt	f)	-30'853	-26'245
Energie und Verbrauchsmaterial		-46'089	-45'369
Werbeaufwand		-16'078	-15'482
Verwaltungsaufwand		-17'719	-17'077
Übriger betrieblicher Aufwand	3) g)	-51'698	-50'307
Abschreibungen und Wertberichtigungen	4) h)	-104'950	-141'769
<b>Total betrieblicher Aufwand</b>		<b>-2'566'707</b>	<b>-2'527'692</b>
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>49'072</b>	<b>25'953</b>
Finanzergebnis	5) i)	2'474	1'764
Ausserordentliches, einmaliges oder periodenfremdes Ergebnis	6) j)	12'259	-252
<b>Gewinn vor Steuern</b>		<b>63'805</b>	<b>27'465</b>
Direkte Steuern	k)	-12'311	-4'980
<b>Gewinn</b>		<b>51'494</b>	<b>22'485</b>

# ANMERKUNGEN ZUR ERFOLGSRECHNUNG

(In tausend Franken)	2018	2017
1) Andere betriebliche Erträge		
Aktivierte Eigenleistungen	2'654	2'070
Übrige betriebliche Erträge	42'761	45'155
	<b>45'415</b>	<b>47'225</b>
2) Personalaufwand		
Löhne und Gehälter	-374'032	-365'842
Sozialversicherungen	-40'175	-38'900
Personalvorsorgeeinrichtungen	-52'002	-41'295
Übriger Personalaufwand	-14'419	-14'183
	<b>-480'628</b>	<b>-460'220</b>
3) Übriger betrieblicher Aufwand		
Sonstiger Betriebsaufwand	-47'036	-45'496
Gebühren und Abgaben	-4'662	-4'810
	<b>-51'698</b>	<b>-50'307</b>
4) Abschreibungen und Wertberichtigungen Anlagevermögen		
Grundstücke und Bauten	-12'219	-17'813
Technische Anlagen und Maschinen	-75'709	-68'856
Übrige Sachanlagen	-9'672	-4'854
Anlagen im Bau	0	0
Immaterielle Werte	-1'079	-920
Beteiligungen	-6'271	0
Finanzanlagen	0	-49'325
	<b>-104'950</b>	<b>-141'769</b>
5) Finanzergebnis		
Kapitalzinsertrag	4'278	3'847
Beteiligungsertrag	399	398
Übriger Finanzertrag	176	265
Kapitalzinsaufwand	-2'340	-2'703
Übriger Finanzaufwand	-39	-42
	<b>2'474</b>	<b>1'764</b>
6) Ausserordentliches, einmaliges oder periodenfremdes Ergebnis		
Gewinn aus Veräusserung von Anlagevermögen	10'842	11'361
Übriger ausserordentlicher Ertrag	1'575	235
Auflösung Wertberichtigung Darlehen (Forderungsverzicht Finanzanlagen)	10'359	0
Verlust aus Veräusserung von Anlagevermögen	-158	-1'279
Übriger a.o. Aufwand (Forderungsverzicht Finanzanlagen)	-10'359	-10'570
	<b>12'259</b>	<b>-252</b>

## BILANZ VOR GEWINNVERWENDUNG (AKTIVEN)

(In tausend Franken)		31.12.2018	31.12.2017
<b>Umlaufvermögen</b>			
Flüssige Mittel	l)	23'917	20'503
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	l)		
– gegenüber Unternehmen des Konzerns		1'959	3'033
– gegenüber Dritten		12'343	14'879
Übrige kurzfristige Forderungen	l)		
– gegenüber Unternehmen des Konzerns		1'787	0
– gegenüber nahestehenden Unternehmungen		0	20
– gegenüber Dritten		2'287	2'048
Vorräte	m)	77'690	74'320
Aktive Rechnungsabgrenzungen	7) l)	3'585	9'017
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>123'568</b>	<b>123'820</b>
<b>Anlagevermögen</b>			
Finanzanlagen	n)		
– gegenüber Unternehmen des Konzerns		270'524	223'307
– gegenüber nahestehenden Unternehmungen		0	1'638
– gegenüber Dritten		15'888	15'370
Beteiligungen	o)		
– an Unternehmen des Konzerns		252'807	257'503
– an nahestehenden Unternehmungen		0	1'489
– an Dritten		1'437	1'437
Sachanlagen	p)		
– Grundstücke und Bauten		624'250	633'470
– Technische Anlagen und Maschinen		312'910	315'000
– Übrige Sachanlagen		40'200	33'500
– Anlagen im Bau		124'200	74'680
Immaterielle Werte	p)	2'000	2'580
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>1'644'216</b>	<b>1'559'974</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>1'767'784</b>	<b>1'683'794</b>

## BILANZ VOR GEWINNVERWENDUNG (PASSIVEN)

(In tausend Franken)		31.12.2018	31.12.2017
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	q)		
– gegenüber Unternehmen des Konzerns		3'496	2'870
– gegenüber Dritten		108'931	84'213
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten	q)		
– gegenüber Unternehmen des Konzerns		61'746	45'739
– Dienstaltersgeschenke (M-Partizipations-Konten)		32'779	34'191
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	q)		
– gegenüber Unternehmen des Konzerns		2'729	1'161
– gegenüber nahestehenden Unternehmungen		0	13
– gegenüber Dritten		45'605	41'758
Nicht realisierte Fremdwährungsgewinne	q)	1'413	341
Passive Rechnungsabgrenzungen	8) q)	45'151	44'437
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>301'850</b>	<b>254'723</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>			
Langfristige Verbindlichkeiten	9) r)	252'676	267'891
Rückstellungen	10) s)	17'028	16'481
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>		<b>269'704</b>	<b>284'372</b>
<b>Eigenkapital</b>			
Genossenschaftskapital	t)	3'298	3'261
Gesetzliche Gewinnreserve		10'200	10'200
Freiwillige Gewinnreserve	u)	1'131'236	1'108'746
Bilanzgewinn		51'496	22'492
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>1'196'230</b>	<b>1'144'699</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>1'767'784</b>	<b>1'683'794</b>

## ANMERKUNGEN ZUR BILANZ

(In tausend Franken)	31.12.2018	31.12.2017
7) Aktive Rechnungsabgrenzungen		
Zinsabgrenzungen	78	77
Vorausbezahlte Aufwendungen	1'059	146
Vorausbezahlte Steuern	578	6'637
Übrige Abgrenzungen	1'870	2'157
	<b>3'585</b>	<b>9'017</b>
8) Passive Rechnungsabgrenzungen		
Klubschulderträge	6'879	7'709
Freizeiterträge	16'351	15'187
Zinsabgrenzungen	3	17
Mieten	1'825	1'943
Übrige Abgrenzungen	20'093	19'581
	<b>45'151</b>	<b>44'437</b>
9) Langfristige Verbindlichkeiten		
Verzinsliche Verbindlichkeiten ggb. Unternehmen des Konzerns	252'426	267'391
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	250	500
	<b>252'676</b>	<b>267'891</b>
10) Rückstellungen		
AHV-Ersatzrente	10'528	9'981
Kulturelles/Personelles	2'000	2'000
Gewährleistung aus Verträgen	4'000	4'000
Sonstige langfristige Rückstellungen	500	500
	<b>17'028</b>	<b>16'481</b>

## GELDFLUSSRECHNUNG

(In tausend Franken)

	2018	2017
<b>Gewinn</b>	<b>51'494</b>	<b>22'485</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen Anlagevermögen	104'950	141'769
Übriger ausserordentlicher Aufwand	-	10'570
Übriger ausserordentlicher Ertrag	-1'575	-235
Gewinn aus Veräusserung von Anlagevermögen	-10'842	-11'361
Verlust aus Veräusserung von Anlagevermögen	158	1'279
Veränderung Rückstellungen	-547	-773
<b>Cash Flow</b>	<b>143'638</b>	<b>163'733</b>
Veränderung kurzfristige Forderungen	1'604	2'426
Veränderung Vorräte	-3'370	-4'160
Veränderung aktive Rechnungsabgrenzungen	5'432	1'840
Veränderung kurzfristige Verbindlichkeiten	30'746	3'882
Veränderung passive Rechnungsabgrenzungen	714	610
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>178'764</b>	<b>168'331</b>
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>		
Investitionen		
– Finanzanlagen	-48'072	-28'788
– Beteiligungen	-	-8'934
– Sachanlagen	-155'792	-132'667
– Immaterielle Werte	-981	-1'600
Desinvestitionen	29'006	38'989
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-175'839</b>	<b>-133'000</b>
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		
Veränderung verzinsliche kurzfristige Verbindlichkeiten	14'595	-10'247
Veränderung nicht realisierte Fremdwährungsgewinne	1'072	341
Veränderung verzinsliche langfristige Verbindlichkeiten	-15'215	-23'089
Veränderung Genossenschaftskapital	37	-3
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>489</b>	<b>-32'998</b>
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>	<b>3'414</b>	<b>2'333</b>
<b>Liquiditätsnachweis:</b>		
Flüssige Mittel am 1.1.	20'503	18'170
Flüssige Mittel am 31.12.	23'917	20'503
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>	<b>3'414</b>	<b>2'333</b>



## ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG

### Angaben zu den in der Jahresrechnung angewandten Grundsätzen

Die vorliegende Jahresrechnung wurde gemäss den Vorschriften des Schweizer Gesetzes, insbesondere der Artikel über die kaufmännische Buchführung und Rechnungslegung des Obligationenrechts (Art. 957 bis 962) erstellt.

Die Rechnungslegung erfordert von der Verwaltung Schätzungen und Beurteilungen, welche die Höhe der ausgewiesenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Eventualverbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Bilanzierung, aber auch Aufwendungen und Erträge der Berichtsperiode beeinflussen könnten. Die Verwaltung entscheidet dabei jeweils im eigenen Ermessen über die Ausnutzung der bestehenden gesetzlichen Bewertungs- und Bilanzierungsspielräume. Zum Wohle des Unternehmens können dabei im Rahmen des Vorsichtsprinzips Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen über das betriebswirtschaftliche benötigte Ausmass hinaus gebildet werden.

### Aufschlüsselungen und Erläuterungen zu Positionen der Erfolgsrechnung und der Bilanz

Entsprechende Ausführungen zu einzelnen Positionen der Erfolgsrechnung und Bilanz siehe «Anmerkungen zur Erfolgsrechnung» sowie «Anmerkungen zur Bilanz».

### Eventualverbindlichkeiten

Die Genossenschaft Migros Zürich ist im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit in Rechtsstreitigkeiten involviert. Obwohl der Ausgang der Rechtsfälle zum heutigen Zeitpunkt nicht abschliessend vorausgesagt werden kann, geht die Genossenschaft Migros Zürich davon aus, dass keine dieser Rechtsstreitigkeiten wesentliche negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit beziehungsweise die Finanzlage hat. Erwartete Zahlungsausgänge werden zurückgestellt.



## ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG BEDEUTENDE BETEILIGUNGEN

		31.12.2018	31.12.2017
<b>Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich</b>			
Grundkapital TCHF 15'000	Kap.-Anteil	32.30%	32.30%
Vermittlung von Waren und Dienstleistungen sowie Kulturgütern	Stimmr.-Anteil	11.71%	11.71%
<b>Activ Fitness AG, Zürich</b>			
Grundkapital TCHF 650	Kap.-Anteil	100.00%	100.00%
Betreiben von Fitnessstudios	Stimmr.-Anteil	100.00%	100.00%
<b>Ospena Group AG, Zürich</b>			
Grundkapital TCHF 2'500	Kap.-Anteil	85.00%	85.00%
Gastronomie und Beherbergung	Stimmr.-Anteil	85.00%	85.00%
<b>City Parkhaus AG, Zürich</b>			
Grundkapital TCHF 3'828	Kap.-Anteil	13.32%	13.32%
Betreiben von Parkhäusern	Stimmr.-Anteil	13.32%	13.32%
<b>Hitzberger AG in Liquidation, Thalwil ZH</b>			
Grundkapital TCHF 1'242	Kap.-Anteil	100.00%	100.00%
Betreiben von Gastronomiebetrieben	Stimmr.-Anteil	100.00%	100.00%
<b>Migros Freizeit Deutschland GmbH, München (D)</b>			
Grundkapital TEUR 1'000	Kap.-Anteil	100.00%	100.00%
Betreiben von Fitnessstudios	Stimmr.-Anteil	100.00%	100.00%
<b>Migros Vita AG, Gossau SG</b>			
Grundkapital TCHF 21'600 (per 31.12.2017: TCHF 7'620)	Kap.-Anteil	2.87%	7.87%
Dienstleistungen für in der Gesundheitsvorsorge tätige Unternehmen	Stimmr.-Anteil	2.87%	7.87%
<b>tegut... Verwaltungs GmbH, Fulda (D)</b>			
Grundkapital TEUR 100	Kap.-Anteil	100.00%	100.00%
Beteiligung an Unternehmen & Komplementärfunktion bei KG	Stimmr.-Anteil	100.00%	100.00%
<b>GMZ Deutschland Holding GmbH, München (D)</b>			
Grundkapital TEUR 20'000	Kap.-Anteil	100.00%	100.00%
Halten von Beteiligungen; insbesondere tegut...-Handelsgeschäft	Stimmr.-Anteil	100.00%	100.00%
<b>Kaimug GmbH, München (D)</b>			
Grundkapital TEUR 32.2	Kap.-Anteil	0.00%	35.00%
Gastronomie	Stimmr.-Anteil	0.00%	35.00%

Indirekte Beteiligungen werden im konsolidierten Gruppenabschluss der Genossenschaft Migros Zürich ausgewiesen.

## ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG

(In tausend Franken; Personalbestand in Einheiten)	31.12.2018	31.12.2017
<b>Weitere Angaben</b>		
Nicht bilanzierte Leasingverbindlichkeiten (inkl. Miete) mit einer Restlaufzeit > 1 Jahr	985'157	1'001'055
Gesamtbetrag der für Verbindlichkeiten Dritter bestellten Sicherheiten v)	150'589	157'950
Gesamtbetrag der netto aufgelösten stillen Reserven	-	13'974
Es bestehen Liquiditätsausstattungsgarantien gegenüber der GMZ Deutschland Holding GmbH sowie der Migros Freizeit Deutschland GmbH.		
<b>Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden</b>		
Übrige kurzfristige Forderungen	-	20
Langfristige Forderungen aus Finanzanlagen	-	1'638
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	-	13
<b>Fristigkeiten der langfristigen verzinslichen Verbindlichkeiten</b>		
Fällig innerhalb 1 bis 5 Jahre	252'426	267'391
<b>Personalbestand</b>		
Festangestellte	6'163	6'041
Lernende	338	335
Teilzeitangestellte im Stundenlohn	2'656	2'601
<b>Total Personalbestand</b>	<b>9'157</b>	<b>8'977</b>
<b>Total Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt (Personaleinheiten)</b>	<b>5'970</b>	<b>5'888</b>
<b>Honorar der Revisionsstelle</b>		
Revisionsdienstleistungen	47*	40*
Andere Dienstleistungen	22	19

\* Die interne Revision leistet jährlich einen wesentlichen Beitrag an die Prüfung der Jahresrechnung.

### Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag und bis zur Beschlussfassung der statutarischen Jahresrechnung durch die Verwaltung der Genossenschaft Migros Zürich fanden keine wesentlichen Ereignisse statt.

Es bestehen keine weiteren nach Art. 959c OR ausweispflichtigen Sachverhalte.

## VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS

(In Franken)	2018	2017
Gewinnvortrag	2'304	7'631
Gewinn laufendes Jahr	51'494'182	22'484'673
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>51'496'486</b>	<b>22'492'304</b>
Auflösung/(Zuweisung) Kulturprozent	0	0
<b>Freier Bilanzgewinn zur Verfügung der Urabstimmung</b>	<b>51'496'486</b>	<b>22'492'304</b>
Zuweisung an freiwillige Gewinnreserve	-51'490'000	-22'490'000
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>6'486</b>	<b>2'304</b>

## AUFWENDUNGEN DES KULTURPROZENTS

(In tausend Franken)	2018	2017
Kulturelles	2'559	2'283
Bildung	7'837	8'053
Soziales	497	474
Freizeit und Sport	1'426	1'453
Wirtschaftspolitik	95	68
Anteilmässige Verwaltungskosten/Rückstellungen/Steuern	994	1'023
<b>Total</b>	<b>13'408</b>	<b>13'354</b>
½ % des massgebenden Umsatzes	12'049	11'742
Auflösung/(Zuweisung) Kulturprozent	0	0
Vortrag aus Vorperiode	0	0
<b>Reserve Kulturprozent nach Gewinnverwendung</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# BERICHT DER REVISIONSSTELLE

## Bericht der Revisionsstelle an die Gesamtheit der Mitglieder der Genossenschaft Migros Zürich (Urabstimmung) zur Jahresrechnung 2018

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Jahresrechnung der Genossenschaft Migros Zürich bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung und Anhang für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### Verantwortung der Verwaltung

Die Verwaltung ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist die Verwaltung für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

### Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem

die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

### Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 906 OR in Verbindung mit Art. 728 OR) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen. In Übereinstimmung mit Art. 906 OR in Verbindung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben der Verwaltung ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert. Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

Zürich, 5. Februar 2019

PricewaterhouseCoopers AG

Aysegül Eyiz Zala  
Revisionsexpertin  
Leitende Revisorin

Raphael Hostettler  
Revisionsexperte

**PricewaterhouseCoopers AG**  
Birchstrasse 160, Postfach, 8050 Zürich  
Tel. +41 58 792 44 00  
www.pwc.ch

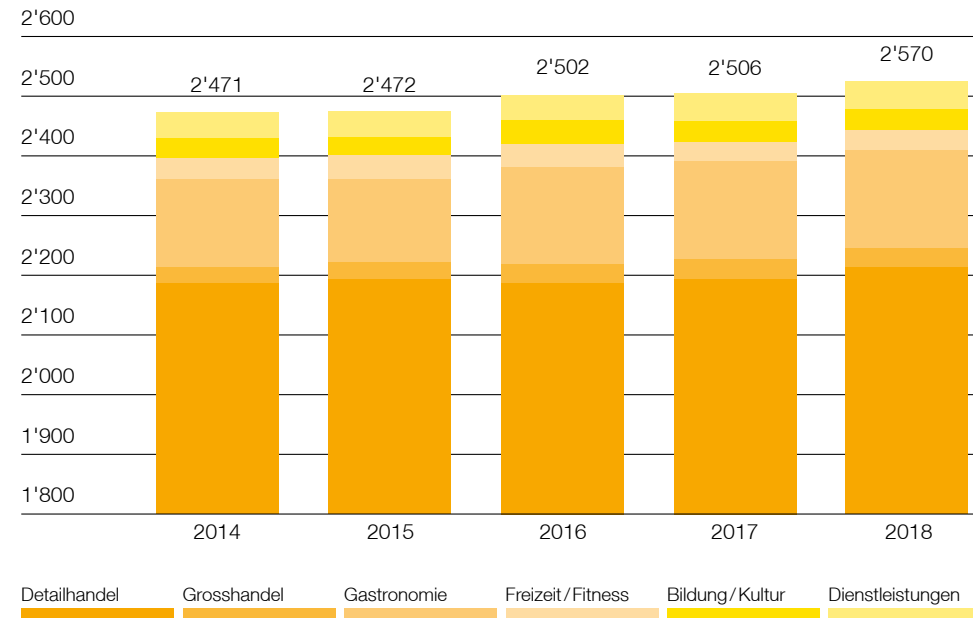
# WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG

(In tausend Franken)

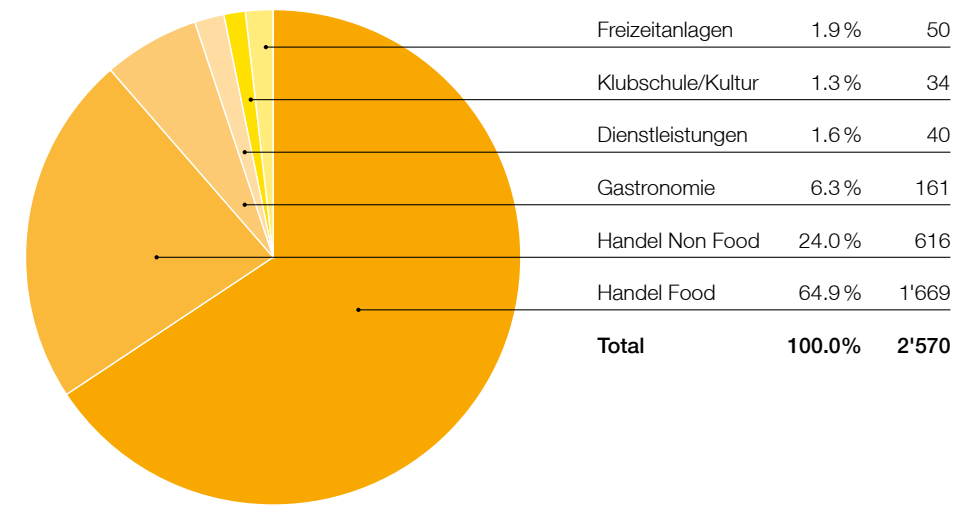
	2018	in %	2017	in %
<b>Nettoverkaufsumsatz exkl. MwSt.</b>	<b>2'570'364</b>		<b>2'506'420</b>	
+ andere betriebliche Erträge	45'415		47'225	
- Vorleistungen				
Materialaufwand	-1'704'334		-1'664'390	
Übriger Betriebsaufwand	-232'259		-223'169	
<b>= Bruttowertschöpfung</b>	<b>679'186</b>		<b>666'086</b>	
- Abschreibungen	-104'950		-141'769	
<b>= Nettowertschöpfung</b>	<b>574'236</b>	<b>100.0</b>	<b>524'317</b>	<b>100.0</b>
<b>Empfänger der Nettowertschöpfung</b>				
<b>Mitarbeitende</b>	<b>478'112</b>	<b>83.3</b>	<b>458'004</b>	<b>87.4</b>
Löhne und Gehälter	374'032		365'842	
Sozialversicherungen	92'177		80'195	
Soziale Zusatzleistungen/ Geschenke an Personal	2'856		2'905	
M-Partizipation/ Dienstaltersgeschenke	3'809		3'792	
Zinsen auf M-Partizipations-Konten	707		738	
Aus- und Weiterbildung	4'531		4'531	
<b>Öffentliche Hand</b>	<b>28'883</b>	<b>5.0</b>	<b>27'772</b>	<b>5.3</b>
Ertrags- und Kapitalsteuern	12'311		4'981	
Mehrwertsteuer	11'910		17'981	
Gebühren und Abgaben	4'662		4'810	
<b>Kreditgeber</b>	<b>2'339</b>	<b>0.4</b>	<b>2'703</b>	<b>0.5</b>
Darlehenszinsen	2'297		2'581	
Bank- und übrige Zinsen	42		122	
<b>Gesellschaft</b>	<b>13'408</b>	<b>2.3</b>	<b>13'354</b>	<b>2.5</b>
Klubschule	7'837		8'010	
Kulturelles und Soziales	5'571		5'344	
<b>Unternehmensgewinn (keine Ausschüttungen)</b>	<b>51'494</b>	<b>9.0</b>	<b>22'485</b>	<b>4.3</b>

# ÜBERSICHT KENNZAHLEN

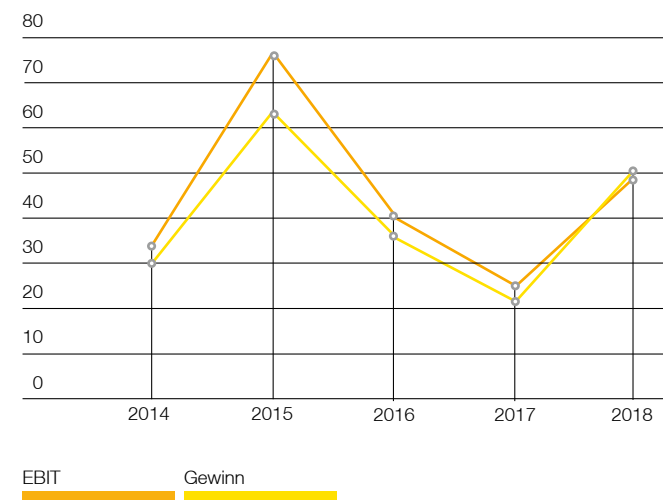
Segmentsumsätze exkl. MwSt. 2014–2018 (in Mio. Franken)



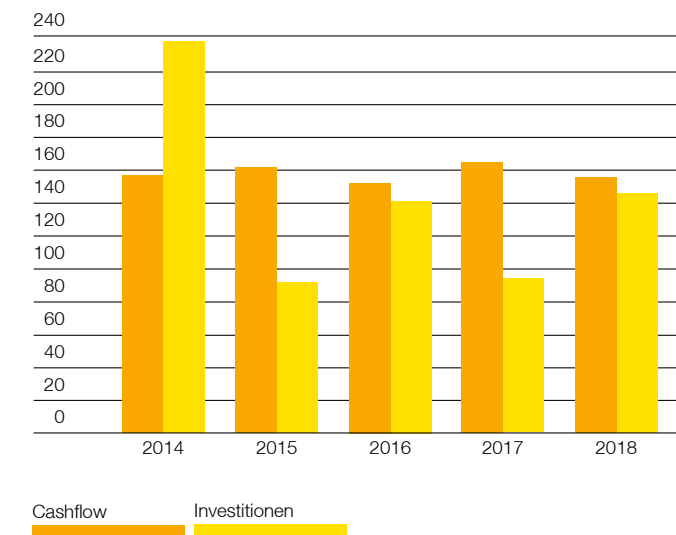
Umsatzanteile Sparten 2018 (in Prozent/in Mio. Franken exkl. MwSt.)



EBIT (Betriebsergebnis)/ Gewinn 2014–2018 (in Mio. Franken)



Cashflow/Investitionen 2014–2018 (in Mio. Franken)



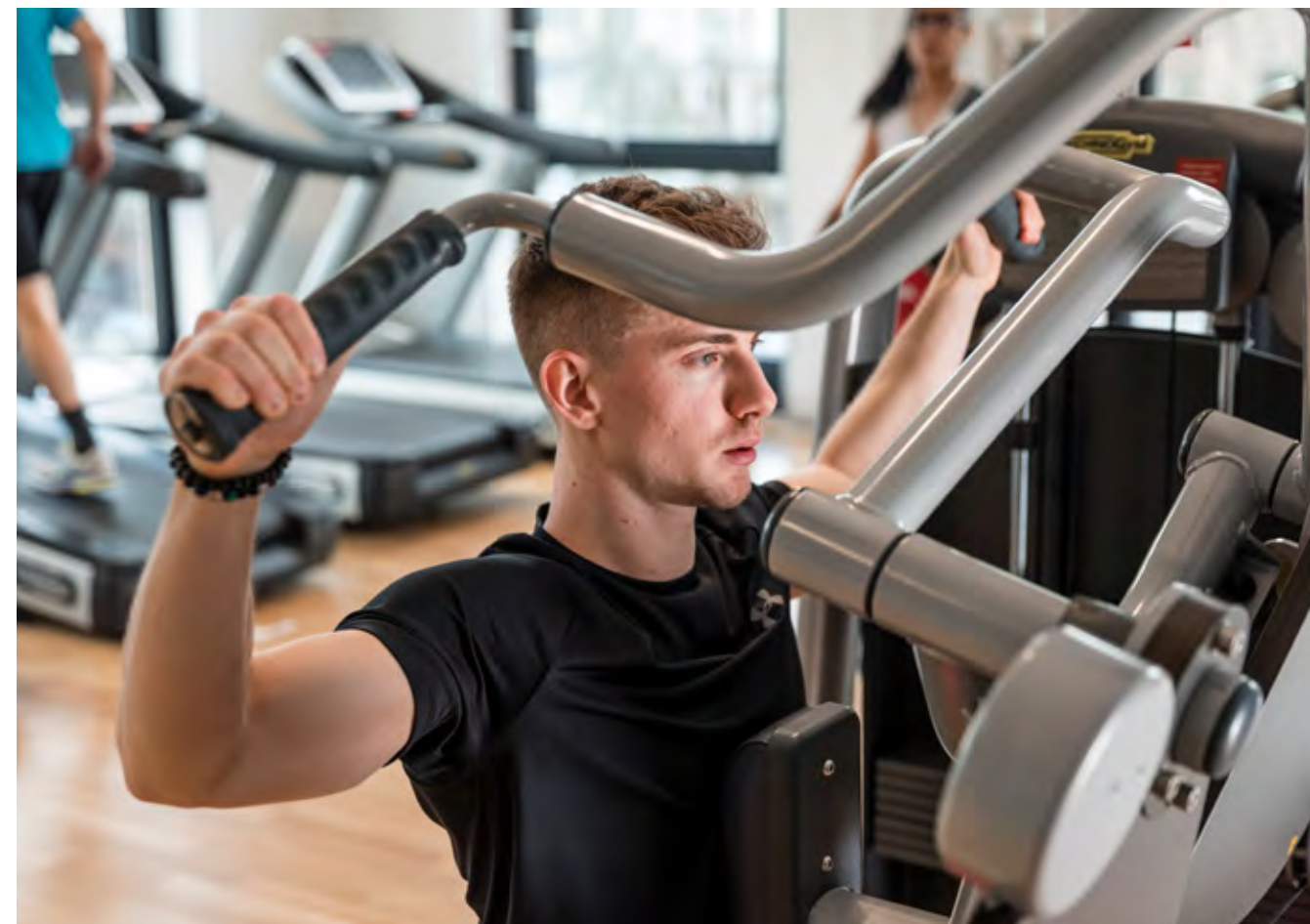
# ÜBERSICHT KENNZAHLEN

## Spartenumsätze Handel und Gastronomie inkl. MwSt. (Stand 31.12.2018)

	Verkaufsstellen		Verkaufsfläche in m <sup>2</sup>		Umsatz inkl. MwSt. in Mio. CHF		Umsatzveränderung	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	in Mio. CHF	in %
Super-/Verbrauchermärkte*								
bis 700 m <sup>2</sup>	47	47	36'093	35'923	563.3	558.6	4.7	0.8%
bis 2'000 m <sup>2</sup>	35	34	68'060	66'715	958.1	951.7	6.4	0.7%
bis 4'000 m <sup>2</sup>	10	10	40'606	40'605	493.9	494.7	-0.8	-0.2%
Übrige	20	17	7'985	6'841	92.2	79.8	12.4	15.5%
Fachmärkte** (SportXX, OBI, Do it+Garden, Micasa, Melectronics)	29	27	49'404	44'224	227.8	193.8	34.0	17.5%
<b>Total Detailhandel</b>	<b>141</b>	<b>135</b>	<b>202'148</b>	<b>194'308</b>	<b>2'335.3</b>	<b>2'278.6</b>	<b>56.7</b>	<b>2.5%</b>
Grosshandel (Migros-Partner, VOI, Migrolino, Dritte)					37.9	33.5	4.4	13.1%
<b>Total Handel</b>			<b>202'148</b>	<b>194'308</b>	<b>2'373.2</b>	<b>2'312.1</b>	<b>61.1</b>	<b>2.6%</b>
Gastronomie (M-Restaurants, Take-aways, Catering Services, Gemeinschaftsgastronomie)			18'948	18'427	168.6	162.8	5.8	3.6%
<b>Total Detail-/Grosshandel und Gastronomie</b>			<b>221'096</b>	<b>212'735</b>	<b>2'541.8</b>	<b>2'474.9</b>	<b>66.9</b>	<b>2.7%</b>

\* Kategorienzuteilung per Stichtag 31.12.2018  
(Vorjahr angepasst)

\*\* Fachmärkte in Centern werden als separate  
Betriebe geführt.



# GREMIEN DER GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH

## GESCHÄFTSLEITUNG



Die Geschäftsleitung führt die Geschäfte der Genossenschaft Migros Zürich. Sie trifft alle Massnahmen, die die geschäftlichen und ideellen Ziele der Migros Zürich fördern.

Von links nach rechts **Andrea Krapf**, Direktion Logistik und Informatik; **Christian Keller**, Direktion Finanzen; **Verena Steiger**, Direktion Personal und Klubschule; **Thomas Busin**, Direktion Fachmärkte und Gastronomie; **Jörg Blunsch**, Geschäftsleiter Migros Zürich; **André Waltisberg**, Direktion Super- und Verbrauchermarkt; **Hermann Meier**, Direktion Bau und Immobilien; **René Kalt** Direktion Freizeitanlagen

Die Verwaltung der Genossenschaft Migros Zürich besteht aus sieben Mitgliedern. Sie ist für die Behandlung aller Geschäfte der GMZ zuständig, die nicht durch Gesetz oder Statuten einem anderen Organ vorbehalten sind. Sie legt die geschäftlichen und ideellen Ziele des Unternehmens in Übereinstimmung mit den Interessen der Migros-Gemeinschaft fest. Sie überträgt der Geschäftsleitung die zur Planung und Führung des Unternehmens notwendigen Befugnisse und sorgt für die Ausführung der Beschlüsse der Gesamtheit der Mitglieder und des Genossenschaftsrates.

Von links nach rechts: **Susann Birrer**, **Urs Raimann** (Personalvertreter), **Kathrin Martelli**, **Edi Class** (Präsident), **Ida Hardegger Schmid**, **Matthias Auer** (Vizepräsident), **Marcel Bühlmann**

## VERWALTUNG



Bild Geschäftsleitung, Daniel Hag, Bilder Verwaltung und Genossenschaftspräsident, Genossenschaft Migros Zürich



**Roger Studer**,  
Präsident des  
Genossenschaftsrates

## BÜRO DES GENOSSENSCHAFTSRATES

Roger Studer (Präsident), Urs Zeier (Vizepräsident), Sandra Etter, Susanna Rindlisbacher, Elisabeth Rüeeggger Weber, Daniel Schindler, Yvonne Wassmer

## GENOSSENSCHAFTSRAT

Isabel Bader, Meilen (D); Freydun Michael Badri, Zürich; Barbara Bartolotta-Jenny, Altendorf; Irene Bönheim, Horgen (D); Marlies Brenn-Stolz, Fällanden (D); Rolf Chiarolini, Kloten; Denise Conzett, Jona; Sergio Escudero, Zürich; Markus Etter, Rapperswil (D); Sandra Etter, Hombrechtikon; Marianne Federer, Zürich; Petra Fellmann, Zürich; Ursula Ferri, Rieden; Benno I. Gassner, Richterswil; Marianne Geering, Zürich; Nives Geissbühler, Zürich; Renata Georg Preiswerk, Fällanden (D); Reto Grendene, Thalwil; Sandra Haggenmacher Schleifer, Zürich; Jolanda Helfenstein, Eglisau (D); Albert Hengartner, Niederglatt (D); Franziska Hochholdinger, Rümlang; Ruth Hofstetter, Männedorf; Ariane Jokinen, Zürich; Katalin Kipfer, Horgen; Heidi Kopp, Zürich (MA); Luzia Küng Karlen, Wilen-Wollerau; Mirko R.D. Lehnerr, Zürich (D); Bruno Lickel Köppel, Werrikon; Astrid Margot, Jona; Sybille Mota Santana, Oberweningen; Monika Murer, Betschwanden; Thomas Philipp, Gross bei Einsiedeln; Julian Reiser, Affoltern a. A.; Susanna Rindlisbacher, Volketswil; Elisabeth Rüeeggger Weber, Bonstetten; Evelyn Schaller, Oberrieden; Thomas Schäublin, Zürich; Monika Scherr, Siebnen; Daniel Schindler, Glarus; Muriel Schlatter, Zürich; Beatrice Schneider, Fällanden; Edith Spillmann, Bülach; Brigitte Steiner Filz, Hüntwangen; Regula Steiner, Winkel; Roger Studer, Dietikon (D); Silvan Tarnutzer, Zürich; Yvonne Wassmer, Uster (D); Beat Wernli, Lostorf (D, MA); Christina Widmer, Uitikon-Waldegg; Maik Wullschlegler, Buchs (MA); Hans-Peter Wyss, Dietlikon; Dominique M.-L. Zaugg, Zürich; Beatrice Zech, Affoltern a. A.; Bettina Lilian Zehnder, Zollikon; Urs Zeier, Elsau (D, MA); Esther Ziehli, Zürich (Stand 31.12.2018)

(MA) Mitarbeitende der Migros Zürich  
(D) Delegierte in den Migros-Genossenschafts-Bund

**GENOSSENSCHAFTER** können Personen werden, die ihren Wohnsitz im Wirtschaftsgebiet der Migros Zürich haben. Die Genossenschaft gibt Anteilscheine im Nennwert von zehn Franken aus, die auf den Namen des jeweiligen Mitglieds lauten. Die Gesamtheit der Mitglieder (326'086 Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler) hat unter anderem die Befugnis zur Statuten-änderung und zur Wahl der Verwaltung. Sie beschliesst über die Jahresrechnung und die Verwendung des Reinertrages.

**GENOSSENSCHAFTSRAT** der Migros Zürich besteht aus 60 Abgeordneten aus der Gesamtheit der Mitglieder. Die Frauen müssen darin eine Mehrheit bilden. Der Rat nimmt zu wichtigen Fragen der Genossenschaft konsultativ Stellung und kann zusammen mit der Verwaltung unter anderem über grundsätzliche Änderungen in der Geschäftspolitik befinden. Er entscheidet auch über kulturelle und soziale Engagements von dauerhaftem Charakter und umfassender finanzieller Tragweite.

**KOMMISSION FÜR KULTURELLES UND SOZIALES** Mirko R.D. Lehnerr (Präsident), Isabel Bader, Marlies Brenn-Stolz, Petra Fellmann, Ursula Ferri, Albert Hengartner, Katalin Kipfer, Monika Murer, Thomas Philipp, Thomas Schäublin, Regula Steiner

**REVISIONSSTELLE**  
Pricewaterhouse Coopers AG, Zürich

# FINANZIELLER LAGEBERICHT DER GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH-GRUPPE

## Vollständiger Geschäftsbericht

Der detaillierte Geschäftsbericht im Sinne von Art. 958 OR ist unter folgendem Link im Internet abrufbar: [www.migros.ch/zh](http://www.migros.ch/zh)

## A. Einleitung

Die Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe (GMZ-Gruppe) umfasst einerseits die in der Schweiz angesiedelten Unternehmen Genossenschaft Migros Zürich (Geschäftsfelder Detailhandel, Grosshandel, Gastronomie, Freizeit, Bildung/Kultur, Dienstleistungen), Activ Fitness AG (Freizeit) und Ospena Group AG (Gastronomie) sowie die in Deutschland ansässigen Gesellschaften der tegut...-Gruppe (Detailhandel), Migros Freizeit Deutschland GmbH (Freizeit) und der Inline-/Injoy-Gruppe (Freizeit). Die GMZ-Gruppe erstellt für das Geschäftsjahr 2018 erstmals einen Konzernabschluss nach dem Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER.

## B. Akquisitionen und Veräusserungen

Die GMZ-Gruppe hat im Geschäftsjahr 2018 ihre Beteiligung in Höhe von 35% an der Kaimug GmbH mit Sitz in München veräussert. Im Geschäftsjahr 2017 hat Activ Fitness AG per 1. Mai 2017 die Silhouette Wellness SA, Genève, übernommen und mit den 22 zusätzlichen Standorten ihre Fitness-Marktposition in den Regionen Zürich, Genf und Waadt ausgebaut. Die beiden Gesellschaften wurden rückwirkend per 1.1.2018 fusioniert. Im Weiteren erfolgte per 1.1.2017 der Erwerb der Hitzberger AG, welche an ihren Standorten hochwertige und natürliche Fastfood-Gerichte anbietet. Per 1.1.2018 erfolgte die Übertragung von Aktiven und Passiven in die Genossenschaft Migros Zürich. Zudem hat die tegut... Holding GmbH die in Fulda ansässige Herzberger Bäckerei GmbH per 1. April 2017 zu 100% übernommen. Dieser Bäckereibetrieb beliefert nebst tegut... auch weitere Detailhändler mit Brot- und Backwaren in Bio-Qualität.



## GRUPPEN- ABSCHLUSS

## C. Mitarbeitende der GMZ-Gruppe in Mio. Franken

	Mitarbeitende			Personaleinheiten		
	2018	2017	Veränderung	2018	2017	Veränderung
Genossenschaft Migros Zürich	9'157	8'977	180	5'970	5'888	82
Activ Fitness AG	1'848	1'471	377	420	264	156
Silhouette Wellness SA	-	410	-410	-	112	-112
Hitzberger AG	-	68	-68	-	41	-41
Ospena Group AG	550	499	51	488	478	10
Migros Freizeit Deutschland GmbH	264	227	37	172	151	21
Inline-Gruppe	33	38	-5	28	30	-2
tegut...-Gruppe	6'808	6'093	715	4'015	3'812	203
<b>Total GMZ-Gruppe</b>	<b>18'660</b>	<b>17'783</b>	<b>877</b>	<b>11'093</b>	<b>10'776</b>	<b>317</b>

Die GMZ-Gruppe beschäftigte im Jahr 2018 knapp 19'000 Mitarbeitende. Diese entsprechen rund 11'100 Personaleinheiten. Die Zunahme beträgt über 300 Personaleinheiten und stammt im Wesentlichen aus dem ausgeweiteten Vertriebsnetz der tegut...-Gruppe inkl. Übernahme der Herzberger Bäckerei sowie aus der Fusion der Silhouette Wellness SA.

**D. Ertragsentwicklung (Umsatzentwicklung)  
der Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe**

**Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen nach Segmenten**

(In tausend Franken)	2018	2017	Veränderung zu Vorjahr	
			in tsd. CHF	in %
Detailhandel	3'404'739	3'300'674	104'064	3.2
Grosshandel	59'390	45'436	13'954	30.7
Gastronomie	236'202	238'539	-2'337	-1.0
Fitness/Freizeit	136'968	130'929	6'039	4.6
Bildung/Kultur	33'825	32'889	936	2.8
Dienstleistungen	53'531	49'186	4'345	8.8
<b>Total Nettoerlöse</b>	<b>3'924'655</b>	<b>3'797'653</b>	<b>127'001</b>	<b>3.3</b>

**Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen nach geografischen Märkten**

(In tausend Franken)	2018	2017	Veränderung zu Vorjahr	
			in tsd. CHF	in %
Schweiz	2'704'790	2'647'035	57'755	2.2
Ausland	1'219'864	1'150'618	69'246	6.0
<b>Total Nettoerlöse</b>	<b>3'924'655</b>	<b>3'797'653</b>	<b>127'001</b>	<b>3.3</b>

Von den Gesamterlösen entfallen mit CHF 2.705 Mrd. 69% auf das Inland und 31% des Umsatzes wird in Deutschland erzielt. Das Wachstum fiel in Deutschland mit +6% (CHF +69 Mio.) deutlich kräftiger aus als in der Schweiz mit +2.2% (CHF +58 Mio.).

Die Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen stiegen 2018 um CHF 127 Mio. oder 3.3% auf CHF 3.925 Mrd. (Vorjahr CHF 3.798 Mrd.).

Die Segmenterlöse Detailhandel beinhalten im Wesentlichen die Super-/Verbrauchermärkte und die Fachmärkte der Migros Zürich sowie die Supermärkte der tegut...-Gruppe. Dieses Segment konnte um CHF 104 Mio. oder um 3.2% zulegen. Das Grosshandelsgeschäft umfasst die Belieferung von selbständigen Detailhändlern in der Schweiz sowie in der tegut...-Gruppe unter anderem die Belieferung von Amazon sowie das Backwaren-Geschäft der Herzberger Bäckerei. Hier beträgt die Steigerung CHF 11 Mio. oder 21%. Der Gastronomie-Umsatz umfasst sowohl die Migros-Restaurants sowie die Hitzberger- und Kaimug-Restaurants, die Take-away-Angebote und Catering-Services inkl. Gemeinschaftsgastronomie,

aber auch die Molino-Pizzerien und das Hotel Marktgassee. In einem stark umkämpften Markt glitt der Umsatz um 1% oder CHF -2 Mio. zurück. Das Segment Fitness und Freizeit mit den Fitness- und Golfanlagen in der Schweiz und in Deutschland sowie dem Fitnessberatungs- und Franchise-Angebot in Deutschland konnte die Erlöse um fast CHF 6 Mio. oder um 4.4% steigern. Das Segment Bildung und Kultur umfasst neben Erlösen aus kulturellen Eigenveranstaltungen im Wesentlichen die Klubschulen der Migros Zürich. Die Erlöse stiegen dank einer guten Entwicklung im Firmenkunden-Geschäft um CHF 1 Mio. oder 2.9%. Das Segment Dienstleistungen umfasst einerseits die Mieterträge aus eigenen Liegenschaften oder aus Untermietverträgen und andererseits Logistik-Dienstleistungen vorwiegend innerhalb der tegut...-Gruppe. Dieses Segment zeigt eine Zunahme um CHF 15 Mio. oder 13%.







#### E. Operative Ergebnisse der Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe

Der Personalaufwand betrug im Berichtsjahr CHF 726 Mio. (Vorjahr CHF 698 Mio.) und der übrige Betriebsaufwand CHF 526 Mio. (Vorjahr CHF 509 Mio.). Das Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) beläuft sich auf CHF 216 Mio. (Vorjahr CHF 228 Mio.) und erreicht mit 5.4% eine etwas geringere EBITDA-Marge als im Vorjahr (5.8%). Die Abschreibungen auf Sachanlagen sowie immateriellen Anlagen fallen mit CHF 166 Mio. tiefer aus als im Vorjahr (CHF 181 Mio.). Das Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) konnte somit mit CHF 47.7 Mio. leicht über dem Vorjahreswert von CHF 47.3 Mio. abschliessen (CHF +2.4 Mio. oder +5%). Die EBIT-Marge liegt mit 1.24% ebenfalls leicht höher als im Vorjahr.

#### F. Jahresergebnis der Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe

Das Finanzergebnis inkl. Ergebnis der assoziierten Gesellschaften beträgt CHF -5.6 Mio. (Vorjahr CHF -7.2 Mio.) und ist geprägt vom Zinsaufwand für Darlehen. Deutlich tiefer als im Vorjahr fallen die Ertragssteuern aus. Dies hauptsächlich aufgrund aktivierter Verlustvorträge. Dadurch wird ein Jahresergebnis in Höhe von CHF 41.4 Mio. ausgewiesen, was einer Steigerung zum Vorjahr um CHF 12.6 Mio. entspricht.

#### G. Bilanz der Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe

Die Bilanzsumme der GMZ-Gruppe nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 15 Mio. zu. Auf der Aktivseite reduzierten sich die Positionen Rendie-

teliegenschaften infolge des Verkaufs einer nicht betriebsnotwendigen Baulandreserve sowie die immateriellen Werte aufgrund der planmässigen Abschreibungen. Das Sachanlagevermögen erhöht sich um 36 Mio. Franken. Den Abschreibungen standen höhere Investitionen gegenüber. Die Guthaben aus Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten die Arbeitgeberbeitragsreserven, welche im Berichtsjahr geäuft wurden. Das Fremdkapital reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um CHF 26 Mio., wobei im Wesentlichen die Bank-Verbindlichkeiten weggefallen sind sowie die anderen Finanzverbindlichkeiten reduziert werden konnten. Die anderen Verbindlichkeiten sind stichtagsbezogen höher ausgefallen. Demgegenüber haben sich die Rückstellungen reduziert infolge Anpassung der Rückstellung für belastende Verträge. Das Eigenkapital stieg um CHF 41 Mio. bedingt durch die Thesaurierung des Jahresergebnisses. Damit liegt der Eigenkapitalanteil per 31.12.2018 bei 60%, was einer Steigerung zum Vorjahr um 2%-Punkte entspricht.

#### H. Geldflussrechnung der Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe

Der Geldzufluss aus Betriebstätigkeit betrug CHF 202 Mio. (Vorjahr CHF 195 Mio.). Der Geldabfluss aus Investitionstätigkeit beläuft sich auf CHF 170 Mio. (Vorjahr CHF 175 Mio.). Insgesamt wurden CHF 200 Mio. (Vorjahr CHF 199 Mio.) in das Anlagevermögen investiert. Aus Veräusserungen von Sachanlagen und Renditeliegenschaften flossen der Gruppe CHF 29 Mio. (Vorjahr CHF 20 Mio.) zu. Der Free Cashflow beträgt somit CHF 32 Mio. (Vorjahr CHF 20 Mio.). Damit konnten die Bankverbindlichkeiten getilgt und gleichzeitig auch die Finanzverbindlichkeiten reduziert werden. Der Fonds Flüssige Mittel erhöhte sich um CHF 2.7 Mio. (Vorjahr Reduktion um CHF 13 Mio.).

#### I. Bestell- und Auftragslage

In den Geschäftsfeldern, in welchen die GMZ-Gruppe tätig ist, bestehen nur in sehr geringem Ausmass Bestellungen und Aufträge.

#### J. Forschungs- und Entwicklungstätigkeit

Die zur GMZ-Gruppe gehörenden Unternehmen betreiben nur in sehr geringem Masse Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, zum Beispiel bei der Herzberger Bäckerei GmbH.

#### K. Risikobeurteilung und internes Kontrollsystem (IKS)

Innerhalb der Migros-Gruppe hat sich ein umfassendes Risikomanagementsystem etabliert, welches auch bei den Unternehmen der GMZ-Gruppe Anwendung findet. Die Rahmenbedingungen werden durch die Verwaltung des Migros-Genossenschafts-Bundes festgelegt und stellt damit sicher, dass die Risikobeurteilungen zeitgerecht und angemessen erfolgen.

Anhand einer systematischen Risikoanalyse identifizieren die Aufsichtsgremien und die Geschäftsleitungen der Einzelunternehmen die wesentlichen Risiken und bewerten sie hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und finanzieller Auswirkungen. Mit geeigneten Massnahmen werden diese Risiken vermieden, vermindert oder überwältigt. Die selbst zu tragenden Risiken werden konsequent überwacht. Risiken in Geschäftsprozessen mit Auswirkungen auf die finanzielle Berichterstattung werden durch das interne Kontrollsystem reduziert.

Der Risikomanagementprozess ist in den jährlichen Strategie- und Finanzplanungsprozess integriert. Die Resultate der Risikoeinschätzung werden angemessen in der jährlichen Überprüfung der Unternehmensstrategie berücksichtigt.

Das interne Kontrollsystem (IKS) umfasst die Ebenen Unternehmung – Prozesse – Informatik. Das massgebende Konzept beschreibt die fachliche und organisatorische Ausprägung des IKS und wird von allen Unternehmen der GMZ-Gruppe angewandt. Es richtet sich nach den gesetzlichen Regelungen des Art. 728a OR und hat die mit dem IKS zu erfüllenden Ziele wie folgt definiert: Sicherheit in der Datenqualität und Datenkonsistenz – Zuverlässigkeit der finanziellen Berichterstattung – Einhaltung

von anwendbarem Recht und Vorschriften – Schutz des Vermögens – Effizienz des Betriebs. Angestrebt wird ein IKS-Reifegrad auf Stufe 3 (1 tiefste Stufe, 5 höchste Stufe), wobei Kontrollen definiert, vorhanden, dokumentiert und an Mitarbeitende kommuniziert sind. Abweichungen vom Standard werden grundsätzlich erkannt und korrigiert. Das IKS basiert einheitlich auf dem COSO-Modell und ist risikoorientiert. Die Gesamtverantwortung für das IKS trägt die Verwaltung/der Verwaltungsrat; die Geschäftsleitungen der einzelnen Gesellschaften sind mit der Durchführung und Überwachung betraut. Zumindest einmal jährlich wird dem Verwaltungsrat Bericht erstattet über die Existenz und das Funktionieren des IKS.

#### L. Ausblick

Für das Geschäftsjahr 2019 wird eine moderat positive Wirtschaftsentwicklung erwartet. Herausforderungen werden verstärkt im Wechselspiel von stationärem und online Handel und damit mit der fortschreitenden Digitalisierung gesehen. Der stationäre Handel bleibt dabei das wichtigste Standbein in den Geschäftsbereichen der GMZ-Gruppe. Dies widerspiegelt sich auch in der Allokation der Investitionsmittel. Die Genossenschaft Migros Zürich setzt auf eine weitere Verdichtung ihres Ladennetzes sowie auf die Modernisierung und kundenspezifische Sortimentierung ihrer Vertriebsformate. Auch die tegut...-Gruppe wird vorab in ihrem Stammgebiet weitere neue Filialen eröffnen und bestehende Standorte auf das neue Ladenkonzept umstellen. Um das weitere angestrebte Wachstum realisieren zu können, steht der Entscheid für die Realisierung einer neuen Logistikplattform an. Damit verbunden sollen die Logistikprozesse weiter optimiert werden. In der Gastronomie-Branche herrscht nach wie vor ein Verdrängungsmarkt. Hier gilt es, die Migros-Gastronomie im wachsenden On-the-go-Markt richtig auf die Kunden auszurichten. Mit den Molino-Restaurants sollen weitere Standorte in der ganzen Schweiz erschlossen werden. Im weiter wachsenden Fitnessmarkt sieht sich die GMZ-Gruppe gut positioniert und besetzt mit den Activ-Fitnessstudios in der Schweiz eine marktfüh-

rende Stellung. Weitere Standorte sowohl in der Region Zürich wie auch in der Westschweiz sind in Planung. In Deutschland erfolgte rückwirkend zum 1.1.2019 die Übernahme der Beratungsunternehmung Greinwalder & Partner. Im Zusammenschluss mit der Inline-Gruppe wird die Beratungskompetenz im deutschen Fitnessmarkt verstärkt. Die Unternehmen firmieren neu als ACISO Fitness & Health GmbH mit den Geschäftsbereichen Fitness- und Marketing-Beratung, Franchise-Formate Injoy und FT-Club sowie den eigenen Elements-Studios.

Insgesamt wird für die GMZ-Gruppe ein Umsatzwachstum zwischen 2% und 3% erwartet. Dies bei Investitionen von rund CHF 200 Mio., welche vollständig aus eigenen Mitteln finanziert werden können.



## KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG

## KONSOLIDIERTE BILANZ

(In tausend Franken)	2018	2017
Nettoerlöse aus Lieferungen und Leistungen	3'924'655	3'797'653
Andere betriebliche Erträge	74'946	97'932
<b>Total Ertrag</b>	<b>3'999'601</b>	<b>3'895'585</b>
Material- und Dienstleistungsaufwand	2'531'864	2'461'035
Personalaufwand	725'548	697'650
Andere betriebliche Aufwendungen	526'230	508'871
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen, Ertragssteuern und Abschreibungen</b>	<b>215'959</b>	<b>228'029</b>
Abschreibungen auf Sachanlagen	149'232	164'926
Abschreibungen auf immateriellen Anlagen	17'050	15'795
<b>Betriebsergebnis vor Zinsen und Ertragssteuern</b>	<b>49'677</b>	<b>47'307</b>
Finanzertrag	-659	-657
Finanzaufwand	7'490	8'065
Ergebnis assoziierter Gesellschaften	-1'194	-176
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>44'039</b>	<b>40'076</b>
Ertragssteuern	2'611	11'038
<b>Jahresergebnis der Genossenschaft Migros Zürich-Gruppe</b>	<b>41'429</b>	<b>29'038</b>
Davon den Genossenschafte rn zurechenbares Ergebnis	41'937	29'613
Davon den Minderheiten zurechenbares Ergebnis	-508	-576

(In tausend Franken)	31.12.2018	31.12.2017
<b>Aktiven</b>		
Flüssige Mittel	51'993	50'211
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	55'887	58'212
Andere Forderungen	12'872	10'289
Vorräte	220'155	219'335
Kurzfristige Guthaben aus Leistungen an Arbeitnehmer	1'429	1'439
Laufende Ertragssteuerguthaben	1'025	7'107
Andere Vermögenswerte	5'997	5'258
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>349'358</b>	<b>351'850</b>
Finanzanlagen	22'836	23'591
Beteiligungen	7'505	7'418
Renditeliegenschaften	100'444	114'348
Sachanlagen	1'591'067	1'554'036
Immaterielle Anlagen	84'523	101'584
Langfristige Guthaben aus Leistungen an Arbeitnehmer	76'877	66'843
Latente Ertragssteuerguthaben	3'091	1'866
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>1'886'343</b>	<b>1'869'686</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>2'235'701</b>	<b>2'221'536</b>
<b>Passiven</b>		
Verbindlichkeiten gegenüber Banken	0	22'000
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	208'916	198'678
Andere Verbindlichkeiten	86'221	74'368
Kurzfristige Rückstellungen	2'040	2'730
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Leistungen an Arbeitnehmer	25'232	23'573
Laufende Ertragssteuerverbindlichkeiten	5'658	1'699
Passive Rechnungsabgrenzungen	84'694	88'939
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	323'159	339'482
Langfristige Rückstellungen	12'569	17'495
Langfristige Verbindlichkeiten aus Leistungen an Arbeitnehmer	59'965	60'361
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	91'824	98'929
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>900'278</b>	<b>928'253</b>
Genossenschaftskapital	3'298	3'261
Gewinnreserven	1'325'798	1'282'591
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1'632	-1'035
<b>Den Genossenschafte rn zurechenbares Eigenkapital</b>	<b>1'327'464</b>	<b>1'284'816</b>
Minderheitsanteile	7'959	8'467
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>1'335'423</b>	<b>1'293'283</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>2'235'701</b>	<b>2'221'536</b>

# KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG

(In tausend Franken)	2018	2017
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>44'039</b>	<b>40'076</b>
Abschreibungen/Wertminderungen (netto)	166'282	180'721
(Gewinn)/Verluste aus Verkauf von Anlagevermögen	-9'704	-34'296
(Gewinn)/Verluste aus Verkauf von Wertschriften des Anlagevermögens	125	29
Zunahme/(Abnahme) Rückstellungen	-5'317	6'318
(Zunahme)/Abnahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	724	-5'672
(Zunahme)/Abnahme andere Forderungen	-2'760	3'015
(Zunahme)/Abnahme Vorräte	-4'523	-7'327
(Zunahme)/Abnahme Finanzanlagen	-	-
(Zunahme)/Abnahme andere Aktiven	-816	8'561
Zunahme/(Abnahme) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14'031	12'023
Zunahme/(Abnahme) übrige Verbindlichkeiten	10'997	6'775
Bezahlte Ertragssteuern	-1'006	-15'171
Geldfluss aus Leistungen an Arbeitnehmer	-10'034	-33
<b>Geldfluss aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>202'039</b>	<b>195'017</b>
Erwerb von Sachanlagen & Renditeliegenschaften	-199'653	-198'782
Erlöse aus Veräusserung von Sachanlagen & Renditeliegenschaften	28'684	19'957
Erwerb von immateriellen Anlagen	-1'402	-2'652
Erlöse aus Veräusserung von immateriellen Anlagen	0	107
Erwerb von Finanzanlagen	-1'933	-7'949
Erlöse aus Veräusserung von Finanzanlagen	2'545	27'154
Erwerb von Tochtergesellschaften	-	-12'546
Erlöse aus der Veräusserung von Tochtergesellschaften	-	66
Erlöse aus der Veräusserung von assoziierten Unternehmen	1'488	-
<b>Geldfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-170'270</b>	<b>-174'644</b>

(In tausend Franken)	2018	2017
Zunahme/(Abnahme) Verbindlichkeiten gegenüber Banken	-22'000	13'000
Ausgabe/(Rückzahlung) von anderen Finanzverbindlichkeiten	-5'986	-44'456
Abnahme andere Finanzverbindlichkeiten (Finanzierungsleasing)	-1'104	-1'037
Erhöhung Eigenkapital (Genossenschaftskapital)	165	141
Verringerung Eigenkapital (Genossenschaftskapital)	-129	-144
<b>Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-29'053</b>	<b>-32'496</b>
<b>Veränderung Fonds Flüssige Mittel</b>	<b>2'715</b>	<b>-12'123</b>
<i>Nachweis</i>		
Bestand Flüssige Mittel am 1. Januar	50'211	61'457
Währungsumrechnungsdifferenzen	-933	877
Bestand Flüssige Mittel am 31. Dezember	51'993	50'211
<b>Veränderung Fonds Flüssige Mittel</b>	<b>2'715</b>	<b>-12'123</b>
<i>Zu den Flüssigen Mitteln gehören</i>		
Kassa- / Post- / Bankbestände	51'993	50'211
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von maximal 90 Tagen	-	-
<b>Total Flüssige Mittel</b>	<b>51'993</b>	<b>50'211</b>

# BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG 2018

## Bericht der Revisionsstelle an die Gesamtheit der Mitglieder der Genossenschaft Migros Zürich (Urabstimmung) zur Konzernrechnung 2018

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Konzernrechnung der Genossenschaft Migros Zürich bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz, Eigenkapitalnachweis, Geldflussrechnung und Anhang (Seiten 11 bis 37) für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### Verantwortung der Verwaltung

Die Verwaltung ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist die Verwaltung für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

### Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entspre-

chenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

### Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 906 OR in Verbindung mit Art. 728 OR) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen. In Übereinstimmung mit Art. 906 OR in Verbindung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben der Verwaltung ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert. Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Zürich, 6. Mai 2019

PricewaterhouseCoopers AG

Aysegül Eyiz Zala  
Revisionsexpertin  
Leitende Revisorin

Raphael Hostettler  
Revisionsexperte



**GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH**

Pfingstweidstrasse 101, Postfach, 8021 Zürich  
Tel. 058 561 51 11, [www.migros.ch/zh](http://www.migros.ch/zh)

Der Jahresbericht 2018 der Genossenschaft Migros Zürich steht als Einzelabschluss sowie Gruppenabschluss auch online zur Verfügung:  
[www.migros.ch/zh](http://www.migros.ch/zh)

**VERANTWORTUNG KONZEPT/REDAKTION/GESTALTUNG**

Francesco Laratta, Leiter Unternehmenskommunikation  
Genossenschaft Migros Zürich

**REDAKTIONELLE MITARBEIT**

Lena Hilfiker, Julia Koller, Gabriel Zwicky

**TITELBILD**

Damir Husic aus Genf beim Training im Activ Fitness Charmilles, Genf  
Fotograf: Guillaume Perret, [www.guillaumeperret.com](http://www.guillaumeperret.com)

**BILDER**

Genossenschaft Migros Zürich, Ospena Group, Activ Fitness:  
Guillaume Perret, [www.guillaumeperret.com](http://www.guillaumeperret.com)  
tegut...: Marc Doradzillo, [www.doradzillo.de](http://www.doradzillo.de)  
Elements: Stephan Sahn, [www.stephansahm.de](http://www.stephansahm.de)

**LAYOUT JAHRESZAHLEN**

Lena Hilfiker

**DRUCK**

FO-Fotorotar AG, Egg ZH

**BUCHBINDEREI**

Schweizer Buchbinderei GmbH, Egg ZH

**AUFLAGE**

800 Exemplare

**© 2018**

Genossenschaft Migros Zürich. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche Verwertungen vorbehalten.



## **EINZELABSCHLUSS GENOSSENSCHAFT MIGROS ZÜRICH GRUPPENABSCHLUSS**

Die Genossenschaft Migros Zürich wächst in den Jahren 2007 bis 2014 zur Gruppe heran. Zunächst mit der Schweizer Fitnesskette Activ Fitness und einige Jahre später mit der Gründung der Tochtergesellschaft Migros Freizeit Deutschland. 2013 kommt es zur Übernahme des hessischen Lebensmittelhändlers tegut... und im Folgejahr des Gastronomieunternehmens Ospena Group. Gemeinsam mit den vier Tochtergesellschaften erwirtschaftet die Migros Zürich im Berichtsjahr einen Umsatz von 3.925 Milliarden Franken und legt im Vergleich zum vorherigen Jahr um 3.3 Prozent zu. 2018 tragen die Tochtergesellschaften 34 Prozent des Gruppenumsatzes bei. Dieser Anteil steigt seit Jahren stetig. Um der zunehmenden wirtschaftlichen Relevanz der Tochterunternehmen gerecht zu werden, präsentiert die Genossenschaft Migros Zürich nebst dem Einzelabschluss erstmals einen konsolidierten Gruppenabschluss. Und nicht nur: Der Bericht stellt die Tochtergesellschaften vor – und jeweils auch ausgewählte Stammkundinnen und -kunden, Gäste oder Mitglieder.

