

Marktlücke Jahresbericht 2025

1. Organisatorische Veränderungen 2025
2. Förderangebote und Wirkungsmessung
3. Bericht aus dem Laden/Bistro
4. Bericht aus dem Restaurant «Kantine Hermetschloo»
5. Bericht aus der Werkstatt
6. Ausblick 2026
7. Jahresrechnung

1. Organisatorische Veränderungen 2025

Das Jahr 2025 war für die Marktlücke GmbH von bedeutenden organisatorischen Veränderungen geprägt. Im Zentrum stand der Wechsel in der Geschäftsführung, der sorgfältig vorbereitet und erfolgreich umgesetzt wurde. Neben der fachlichen Übergabe waren verschiedene formale Schritte erforderlich, darunter der Eintrag im Handelsregister, die Übertragung der Unterschriften auf Bankkonten sowie die Sicherstellung der Wirtepatente für Laden/Bistro und das Restaurant. Diese Prozesse erwiesen sich teilweise als zeitintensiv, konnten jedoch erfolgreich abgeschlossen werden und bilden nun eine stabile Grundlage für die weitere Entwicklung der Organisation.

Im Zuge dieser Veränderungen wurden auch zentrale organisatorische Grundlagen überprüft und aktualisiert. Sämtliche Arbeitsverträge sowie die Stellenbeschriebe wurden überarbeitet oder neu erstellt, um Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klarer zu definieren und an die aktuelle Organisationsstruktur anzupassen. Darüber hinaus wurde das Personalreglement in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft VPOD NGO überarbeitet. Im Rahmen eines internen Audits wurden zudem zentrale Führungs- und Entscheidungsprozesse reflektiert. Daraus resultierte ein überarbeitetes Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsmodell (AKV), das die Zusammenarbeit zwischen Gesellschafterinnen, Geschäftsführung und Leitungsteam klarer strukturiert. Für das Leitungsteam bedeutete das Jahr zugleich eine Phase der Neuorientierung in der Zusammenarbeit mit der neuen Geschäftsführung.

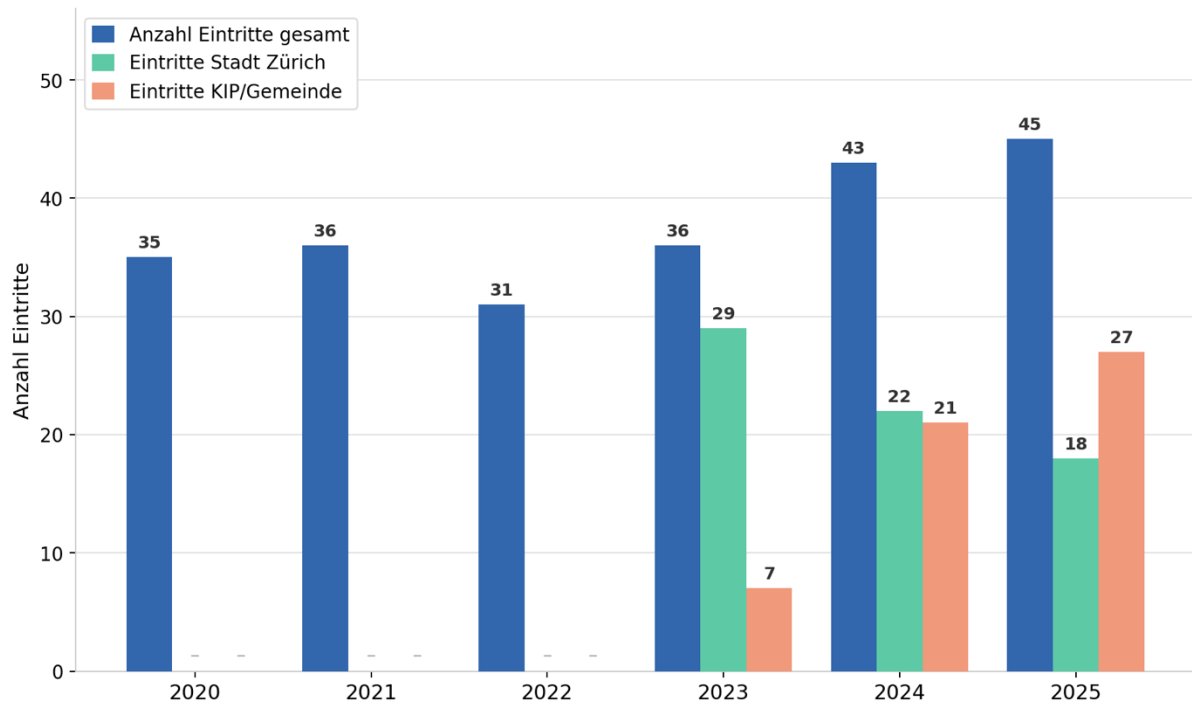
Im Jahr 2025 waren insgesamt 24 Stellen für festangestellte Mitarbeitende in der Marktlücke besetzt, darunter eine Mitarbeiterin in agogischer Ausbildung sowie eine Mitarbeiterin in Ausbildung im Bereich Soziale Arbeit. In der Werkstatt und in der Kantine war jeweils eine Praktikantin tätig. Die Geschäftsführung war von Februar bis zur Übergabe im Sommer vorübergehend doppelt besetzt.

2. Förderangebote und Wirkungsmessung

2.1 Eintritte und Zuweisungen

Im Jahr 2025 traten insgesamt 45 Angebotsteilnehmerinnen neu ins Förderangebot ein – 2 mehr als im Vorjahr. Davon erfolgten 18 Eintritte über Zuweisungen der Stadt Zürich und 27 über das kantonale Integrationsprogramm KIP. Bei 18 zugewiesenen Personen kam es nicht zu einem Eintritt ins Angebot. Die Gründe dafür waren vielfältig, darunter Unfall, Krankheit, Umzug, ein Stellenantritt oder Nichterscheinen.

Die Zuweisungen verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Bereiche: 22 Teilnehmerinnen wurden für die Gastronomie (Küche oder Service) angemeldet, 17 für die Werkstatt, 5 Teilnehmerinnen für den Laden sowie eine Person hat im Rahmen des Jobcoachings ein externes Praktikum absolviert.



2.2 Angebote

Die Übersicht der Angebote wurde grundlegend überarbeitet und sowohl auf der Webseite als auch in Form eines neuen Flyers für zuweisende Stellen klar und strukturiert aufbereitet. Dies erleichtert die Orientierung und stärkt die Kommunikation mit externen Partner*innen. Der Marktplatz IAZH unter der Schirmherrschaft der Fachstelle Integration erwies sich als wirkungsvoll und führte im Anschluss zu einer spürbaren Zunahme an Anfragen und Zuweisungen.

Das Team wurde durch drei neue Mitarbeitende erweitert, darunter eine Mitarbeiterin in Ausbildung (MAiA). Diese personelle Aufstockung trägt zur Stabilität und Weiterentwicklung des Angebots bei. Ein besonderer Höhepunkt war erneut das Teilnehmerinnenfest, das für alle Beteiligten ein schönes und verbindendes Erlebnis darstellte.

Interner Arbeitseinsatz/Förderarbeitsplätze

Das Intake wurde weiter geschärft und gefestigt. Es zeigt sich immer deutlicher als zentrale Grundlage für einen reibungslosen Ablauf: Es ermöglicht eine präzise Bedürfnisabklärung der Teilnehmenden und schafft die Basis für eine vorausschauende Planung der Auslastung in den verschiedenen Bereichen sowie bei den Sozialarbeitenden. Die neuen Angebote *Intensiv* und *Soziale Integration* sind erfolgreich gestartet. Sie bleiben ein Nischenangebot, ergänzen das Portfolio jedoch sinnvoll. Die Deutschförderung wurde ausgebaut und umfasst neu vier Lektionen pro Woche. Dem Sprachniveau angepasste und kleinere Gruppen sorgen für eine angenehmere Lernatmosphäre, fördern den individuellen Fortschritt und wirken sich positiv auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden und der Kursleitung aus. Auch im Bereich Gesundheitsförderung wurde ein neuer Akzent gesetzt: In der Werkstatt findet neu einmal monatlich eine einstündige, von einer externen Bewegungstherapeutin angeleitete Einheit, ergänzend zum täglichen kurzen Bewegungsinput, statt. Die Zuweisungen im Bereich der internen Arbeitseinsätze entwickeln sich weiterhin leicht steigend, was die konstante Nachfrage und gute Vernetzung widerspiegeln.

Bewerbungscoaching

Im Jahr 2025 nahmen 9 Teilnehmerinnen das Bewerbungscoaching (BWC) in Anspruch. Von diesen fanden 5 eine Stelle und 2 starteten ein Praktikum – das entspricht einer Vermittlungsquote von rund 78%. Diese hohe Quote unterstreicht den konkreten Mehrwert des Coachings und die Qualität der Begleitung. Die Zusammenarbeit mit integrationsbereiten Partnerbetrieben wurde weiter ausgebaut und etabliert. Der durchschnittliche Verbleib im Bewerbungscoaching betrug 3.7 Monate – kürzer als im Vorjahr (5.3 Monate), was auf eine effizientere und zielgerichtete Begleitung hindeutet.

Jobcoaching

Im Jahr 2025 hat die Marktlücke die Akkreditierung für das Jobcoaching der Fachstelle Integration, Kanton Zürich erhalten und das Angebot erfolgreich gestartet. Der Aufbau verläuft schrittweise und erste Erfahrungen werden gesammelt. Zur Bekanntmachung wurden neue Flyer erstellt und gezielte Informationsschreiben an Gemeinden versandt. Das Jobcoaching richtet sich an erwerbslose, arbeitsmarktfähige Frauen* zwischen 25 und 50 Jahren und begleitet sie individuell beim (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt. Das Angebot gliedert sich in drei Module: von der Standortbestimmung und Berufsorientierung über einen praktischen Arbeitseinsatz – intern in der Marktlücke oder extern – bis hin zum Bewerbungscoaching mit Nachbegleitung.

2.3 Wirkungsmessung

Im Jahr 2025 nahmen insgesamt 89 Teilnehmerinnen am Programm teil, davon traten 39 aus. 11 Frauen konnten eine Arbeitsstelle finden und 4 starteten eine Ausbildung oder ein Praktikum. Besonders positiv ist die Entwicklung bei den Stellenantritten: Mit 11 erfolgreichen Vermittlungen wurde der höchste Wert seit 2022 erreicht und der Vorjahreswert (8) deutlich übertroffen. Von den 11 Frauen, die 2025 eine Arbeitsstelle fanden, haben 6 Teilnehmerinnen selbst aktiv eine Stelle gefunden – ein starkes Zeichen dafür, wie gut das Angebot die Frauen befähigt und begleitet. Weitere 5 Teilnehmerinnen konnten dank des Netzwerks der Marktlücke eine Stelle antreten – und dies, obwohl sie nicht einmal das Bewerbungscoaching besucht hatten. Sehr erfreulich ist zudem, dass keine Programmabbrüche zu verzeichnen waren – weder durch Teilnehmerinnen noch durch die Organisation. Dies stellt eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr dar und weist auf ein funktionierendes Intake hin. Weiterhin hoch bleibt die Zahl der Austritte aus gesundheitlichen Gründen (8 Fälle), was die anhaltenden Belastungen – insbesondere im psychischen Bereich – widerspiegelt. Gleichzeitig zeigt der Anstieg bei Eintritten in Deutsch-Intensivkurse (7 Fälle), dass der Sprachförderbedarf zunimmt. Weiter wurde die Evaluation der Teilnehmerinnen überarbeitet und zielgruppengerecht angepasst und es wurde in allen Bereichen ein Feedbackbriefkasten eingeführt, der ihnen eine niederschwellige Rückmeldungsmöglichkeit bietet.

Austritte	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Stellenantritt	11	8	7	13	5	10
Ausbildung/Praktikum	4	1	1	3	6	2
Programmwechsel/Übertritt in Busi	3	5	0	2	2	2
Ablauf Befristung	1	4	3	7	5	5
Unfall/Krankheit	8	8	6	6	2	0
Abbruch durch Teilnehmerin/nicht mehr erschienen	0	8	5	2	5	6
Abbruch durch ML	0	0	0	2	1	0
Probezeit nicht bestanden	2	0	0	0	0	0
Deutsch Intensivkurs	7	4	0	3	1	2
Alter	0	0	0	0	0	0

Geburt/Schwangerschaft	2	3	1	0	3	4
Ablösung Sozialhilfe	1	0	1	0	2	0
Ausreise/Wegzug	0	1	0	0	1	0
anderes	0	0	1	0	3	2
Austritte insgesamt (1x Jobcoaching)	39	42	25	38	36	33

3. Bericht aus dem Laden/Bistro

Der Bereich Verkauf/Bistro war 2025 gut ausgelastet und blieb ein zentraler Arbeits- und Lernort für die Teilnehmerinnen. Sie sammelten praktische Erfahrungen in Verkauf, Gastronomie und im direkten Kundenkontakt. Die Erweiterung der Werkstattpräsenz im Laden erwies sich als besonders wirkungsvoll: Kundinnen und Kunden erhielten Einblicke in die handwerkliche Produktion, was das Verständnis für das soziale Anliegen stärkte und die Kundenbindung zusätzlich festigte. Gleichzeitig eröffnete dies den Teilnehmerinnen neue, praxisnahe Lernmöglichkeiten direkt im Arbeitsalltag.

Die Geschäftsentwicklung verlief insgesamt stabil, blieb jedoch leicht hinter den Erwartungen zurück. Eine wichtige Stütze bildet weiterhin die treue Stammkundschaft. Die Besucherfrequenz unterlag deutlichen saisonalen Schwankungen und wurde durch Wetter, Schulferien, Feiertage sowie die anhaltenden Baustellen im Umfeld beeinflusst, was die Planung erschwerte. Das Weihnachtsgeschäft verlief hingegen sehr erfreulich und konnte einen wichtigen Beitrag zum Jahresergebnis leisten.

Im Sommer wurde im Laden/Bistro eingebrochen, wodurch der Betrieb für einen Tag geschlossen werden musste – glücklicherweise fiel dies auf den Tag der Street Parade. Ebenfalls im Sommer zeigte sich vorübergehend ein Rückgang bei der Auslastung der Teilnehmerinnenplätze, da die Zusammensetzung der Zielgruppe weniger gut zu den Anforderungen im Laden passte. Das Angebot von Picknickkörben wurde im Berichtsjahr lanciert, jedoch zu spät in der Saison beworben, um die volle Wirkung zu entfalten. Im Jahr 2026 wird das Angebot aufgrund der umliegenden Baustellen nicht aktiv beworben.

Die Zusammenarbeit mit der Werkstatt konnte im Verlauf des Jahres weiter gestärkt werden. Ein regelmässiger Austausch wurde etabliert, und die Leiterin der Werkstatt ist monatlich im Laden präsent. Dies fördert die Abstimmung zwischen den Bereichen.

4. Bericht aus dem Restaurant «Kantine Hermetschloo»

Im Restaurant «Kantine Hermetschloo» lag 2025 ein Schwerpunkt auf der Weiterentwicklung der agogischen Arbeit sowie der Strukturierung des Alltags. Es wurden regelmässige Kurzschulungen (5 Minuten), tägliche Zielabgleiche sowie fixe Deutschsequenzen am Nachmittag eingeführt. In der Küche fanden regelmässige Nachbesprechungen statt, um gemeinsam zu reflektieren, was gut gelungen ist und wo weiterer Lernbedarf besteht. Zudem wurde ein Leitfaden für Standort- und Zielvereinbarungsgespräche erarbeitet.

Die Einführung von Notion erfolgte im Rahmen einer Bachelorarbeit im Team Service. Das Tool dient der Koordination und Planung der täglichen Aufgaben sowie der Deutschförderung und unterstützt die Teilnehmerinnen beim Aufbau digitaler Kompetenzen. Die Anwendung hat sich im Servicebereich bewährt und trägt zu einer klareren Struktur im Arbeitsalltag bei. Eine Ausweitung auf weitere Bereiche ist vorgesehen.

Im Verlauf des Jahres nahm die Anzahl Teilnehmerinnen zu, was zu einem erhöhten Betreuungs- und Schulungsaufwand führte. Gleichzeitig konnten mehrere Teilnehmerinnen erfolgreich Anschlusslösungen finden. Der Austausch mit den Frauen wurde insgesamt intensiviert und bewusster gestaltet.

Im Veranstaltungsbereich wurden verschiedene begleitete Anlässe durchgeführt, mehrheitlich in kleinerem Rahmen. Auffallend war die geringe Nachfrage nach Weihnachtsessen. Der «Fiiirabigbar»-Anlass wurde erneut erfolgreich umgesetzt und im Oktober zusätzlich durchgeführt.

Zur besseren Sichtbarkeit wurden Passantenstopper eingesetzt sowie eine Installation («Hunger») am Zaun angebracht, die für Zugreisende gut sichtbar ist. Parallel dazu wurden betriebliche Optimierungen umgesetzt, insbesondere im Einkauf durch Kostenreduktion mittels Alternativprodukten sowie einem neuen Gemüselieferanten. Ergänzend trugen kleinere Aufwertungen wie regelmässige Blumendekorationen und die Auffrischung der Terrassenmöbel zur Atmosphäre des Betriebs bei.

Die Frage der Marke und Bezeichnung des Restaurants Kantine Hermetschloo wurde im Berichtsjahr bewusst zurückgestellt: Da zuerst gemeinsam ein Zukunftsbild der gesamten Marktlücke erarbeitet werden soll, wird die Corporate Identity anschliessend im Rahmen dieses Strategieprozesses entwickelt. Workshops sind für 2026 geplant.

Im Bereich Vermietung und Bankette wurde ein Spezialrabatt für umsatzschwache Monate eingeführt, um die Auslastung der Räumlichkeiten zu verbessern und neue Kundschaft anzusprechen.

5. Bericht aus der Werkstatt

Der Bereich Werkstatt war im Jahr 2025 gut ausgelastet und durch eine Vielzahl an Aufträgen geprägt. Neben bewährten Kooperationen mit Marie pour la toile, Volans Necessaire und Honold konnten auch neue Auftraggeberinnen gewonnen werden. So wurden unter anderem Taschen aus recycelten Messeblachen für Lignum sowie Stofftaschen für die Schule für Kunst und Design Zürich produziert – ein Auftrag, der im Jahr 2026 weitergeführt wird.

Ein besonderer Schwerpunkt lag wieder auf dem grösseren Produktionsauftrag für das Universitätsspital Zürich (USZ). Das Produkt „Badecape“ nahm im Jahresverlauf Fahrt auf. Dafür wurde die Werkstatt organisatorisch und infrastrukturell angepasst: Neue höhenverstellbare Tische, geschreinerte Arbeitsböcke sowie ein Bügelautomat trugen zur Effizienzsteigerung bei. Die Unterstützung im Zuschnitt durch das Werkatelier erwies sich als wertvoll.

Ab dem Sommer wurde die Werkstatt zusätzlich auch am Freitag geöffnet. Dadurch konnten mehr Teilnehmerinnenplätze angeboten und die Auslastung weiter erhöht werden.

Auch die agogische Arbeit wurde weiterentwickelt. Das 1:1-Deutschlernen in der Werkstatt hat sich etabliert und unterstützt die Teilnehmerinnen im Arbeitsalltag. Die morgendlichen Bewegungseinheiten wurden mit Kräftigungsübungen ausgebaut und eine Pilates- Kursleiterin gibt monatliche eine Kurseinheit.

Für den Laden wurden verschiedene Produkte hergestellt, darunter das neue „Für Dich“-Schächteli in Regenbogenoptik sowie ein Weihnachtsprodukt in Form von Kristallanhängern.

Personell wurde das Team durch die Praktikantin Michèle Merz ergänzt, während Jael Signer neu als festes Teammitglied in der Werkstatt tätig ist.

6. Ausblick 2026

Im Jahr 2026 plant die Marktlücke mehrere Entwicklungs- und Organisationsprojekte im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Diese ergänzen das laufende Tagesgeschäft und sollen die Organisation strategisch weiterentwickeln.

Ein zentraler Schwerpunkt ist die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision/Zukunftsbild für die kommenden Jahre. In einem Workshop mit dem Leitungsteam unter Einbezug der Gesellschafterinnen und Mitarbeiter*innen soll eine Perspektive für die nächsten fünf Jahre entwickelt werden.

Auch der Bereich Kommunikation und Auftritt wird weiterentwickelt. Geplant sind die Überarbeitung der Webseite sowie eine Prüfung der bestehenden Corporate Identity. Ziel ist es, die Angebote klarer darzustellen und die Sichtbarkeit der Marktlücke zu erhöhen.

Ein weiterer Fokus liegt auf den IT-Strukturen, insbesondere auf der langfristigen Sicherung des Know-hows rund um die FileMaker-Datenbank sowie auf möglichen Anpassungen bei digitalen Arbeitsinstrumenten. Wir dürfen hier bei einem Pilotprojekt von Sozialinfo mit dabei sein und von ihrer Expertise profitieren.

Zudem wird sich die Marktlücke mit der Weiterentwicklung ihres Lohnsystems befassen. Verschiedene Modelle sollen recherchiert, im Leitungsteam diskutiert und auf ihre finanzielle Umsetzbarkeit geprüft werden.

Mit diesen Projekten möchte die Marktlücke ihre organisatorischen Grundlagen stärken und ihre Angebote sowie ihre Sichtbarkeit weiterentwickeln.

7. Jahresrechnung 2025

Der Umsatz konnte im 2025 um 4% gesteigert werden, dies v.a. bei den Teilnehmerinnenbeiträgen, die inzwischen 48% vom Ertrag ausmachen. Da auch der direkte Aufwand um rund 4% stieg, blieb das Bruttoergebnis I unverändert bei 79.6% vom Umsatz. Der um CHF 50'000 höhere Lohnaufwand und die CHF 30'000 höheren Sozialleistungen liessen gegenüber 2024 das Bruttoergebnis II jedoch um CHF 7'000 zurückfallen. Das bedeutete, dass für die Deckung der übrigen Fixkosten weniger zur Verfügung stand. Die Erhöhung des Personalaufwands gegenüber 2024 war v.a. auf den Übergang mit teilweiser Doppelbesetzung in der Geschäftsleitung zurückzuführen. Im Weiteren sind auch die Fixkosten um CHF 25'000 gestiegen, was ebenfalls mit diversen Reorganisationen zusammenhing. Das Ergebnis vor Steuern und Abschreibungen sank somit von 3% auf 1.6%. Erfreulich ist aber, dass trotz erfolgreicher, aber anspruchsvoller Übergabe ein kleiner Gewinn ausgewiesen wird.

Inzwischen sind die Mehrheitsanteil an der Marktlücken GmbH von Christina Dalbert fair bewertet an Barbara Meier übergegangen und Barbara hat mit neuem Schwung die Leitung übernommen. Budget und Hochrechnung 2026 zeigen ein positives Bild und der Anteil der Teilnehmerinnenbeiträge steigt auf 50% vom Umsatz. Dazu passt, dass auch der geplante Personalaufwand weiter steigen wird, um die Teilnehmerinnen optimal zu betreuen. Das Bruttoergebnis II weist jedoch, wie schon in den Vorjahren 2023/2024 15% aus, was zu einer beruhigenden Deckung der Fixkosten und einer positiven Gewinnlage führen wird.

Die Bilanz zeigt einen grösseren Liquiditätsabfluss, auch im Zusammenhang mit den im 2024 zurückgestellten Boni und der Erhöhung des Warenlagers. Die Eigenkapitalquote ist aber nach wie vor solide, während die EBIT-Marge wieder gesteigert werden sollte, siehe Kennzahlen Marktlücke.