



«Wer nichts wird, wird Wirt», heisst es. Aber die, die es werden, werden oft auch nicht viel. 62 Prozent der Schweizer Gastronomen schreiben rote Zahlen. Fragt sich: Was machen die anderen richtig? [Von Joel Bedetti und Basil Stücheli \(Fotos\)](#)

# Gute Wi



**Pop-up-Gastronomen  
Laura Schälchli, Fanny  
Eisl und Valentin Diem:  
«Wir wollen unsere  
Gäste fordern.»**  
(Zürich, 11. Dez. 2014)

# irtschaftsmodelle

## Die Schumachers kennen fast alle Tiere, die bei ihnen auf den Teller kommen, mit Namen.

**D**as «Santa Lucia» an der Luisenstrasse hat sich seit seiner Eröffnung vor fünfzig Jahren kaum verändert. Die Bar mit den Ledersitzen, die Landschaftsbilder, die Kugellampen, die von der Decke hängen: Sie alle stammen aus dem Jahr 1965. «Heute wirkt das wieder modern», sagt Daniel Müller und lacht. Müller, der ein dunkelblaues Jackett und eine goldfarbene Uhr trägt, ist verantwortlich für die über 40 Restaurants der Bindella-Gruppe, zu der das «Santa Lucia» an der Luisenstrasse und zwölf gleichnamige Restaurants in der ganzen Schweiz gehören.

Trotzdem fühlt sich die «Santa Lucia»-Filiale im Zürcher Kreis 5, dem früheren «Little Italy» der Stadt, wie ein Quartierlokal an. «Einige unserer Gäste assen schon als Kinder hier Pizza und kommen nun mit ihren Kindern», sagt Daniel Müller. Nicht nur die Einrichtung, auch die Speisekarte hat sich im letzten halben Jahrhundert kaum verändert. Es gibt Bruschetta, Insalata Mista, Pizza und Pasta in allen Variationen, Fleisch mit Bratkartoffeln; simple italienische Küche.

Das «Gasthaus zum Hirschen» ist eine historische Gaststätte in Oberstammheim, einem denkmalgeschützten Dorf am nordöstlichsten Zipfel des Kantons Zürich. Im «Hirschen» sieht es aus wie in einer alten Landbeiz: dunkles Holz und eine tiefe Decke. Das Wirtepaar Mirco und Petra Schumacher, das den «Hirschen» seit sechs Jahren führt, plaudert kurz mit Stammgästen, dann setzen sie sich an einen der schweren Holztische. «Als ein historisches Gasthaus zur Pacht ausgeschrieben war», erzählt Mirco Schumacher, in weisser Kochkutte und Haube, «dachten wir an das Schloss Hagenwil, wo wir von einem Generationenwechsel wussten.»

Doch man führte die beiden in das Stammetal, eine dünnbesiedelte Gegend mit flachen Äckern, alten Bauernhäusern und Rebhängen. «Wir haben uns auf den ersten Blick in das Haus verliebt», erzählt Petra Schumacher. Auch das Essen kommt zum grossen Teil aus dem Tal. Die Speisekarte führt Kürbisterrine, Gemüse-Capuns, Wildschweinbratwurst und auf Vorbestellung Rehrücken.

### **Brutaler Konkurrenzkampf**

Die Restaurants «Santa Lucia» und der «Hirschen» sind in vieler Hinsicht das Gegenteil voneinander. Doch etwas verbindet sie: schwarze Zahlen. Damit zählen sie zu einer Minderheit. 62 Prozent der Schweizer Gastronomiebetriebe schreiben rote Zahlen, wie der «Branchenspiegel 2014» des Verbands

Gastrosuisse festhält. Die Schweizer Gastrobranche funktioniert so nahe wie vermutlich kein anderes Gewerbe am ökonomischen Modell des ungehinderten Wettbewerbs: Seit der Gastgewerbe-Liberalisierung in den neunziger Jahren darf praktisch jeder Mann ein Restaurant, eine Bar oder ein Hotel aufmachen. Die Investitionen sind, gerade wenn man ein Lokal im Team führt, verkraftbar. Doch Restaurants bieten eine schnell entbehrliche Ware an. Anders als beim Wohnen oder bei der Zahnarztbehandlung kocht man in harten Zeiten einfach zu Hause. Und genau das passiert seit der Wirtschaftskrise: Gemäss dem «Branchenspiegel» gaben die Schweizer 2013 knapp 2900 Franken pro Person für auswärtiges Essen und Trinken aus. Insgesamt waren das 23 Milliarden Franken, 630 Millionen weniger als im Vorjahr.

Trotz dieser ernüchternden Bilanz gehen immer mehr Lokale auf. 2013 öffneten 2606 neue Restaurants, 1637 schlossen ohne Konkurs, 670 mit. Unter dem Strich bleibt ein Nettozuwachs an 299 Restaurants. Die Folge: Der Konkurrenzkampf ist brutal, der Preisdruck gross, die Gewinnspanne minimal. Ein schlechter Sommer wie letztes Jahr bringt manchen Wirt in Bedrängnis. «Auch wir spürten es», sagt Ernst Bachmann, Wirt des Restaurants Muggenbühl und Präsident von Gastro Zürich. Bachmann liess alle Angestellten ohne Familie die Ferientage einziehen. «Wir holen wieder auf, aber ob wir die Einbussen bis Ende Jahr wettmachen können, weiss ich nicht.» Bachmann vermisst die Unterstützung seiner Branche. «Wenn schlechtes Wetter angekündigt ist, reichen die Bauern schon Subventionsgesuche ein. Aber den Badis und Gartenbeizen hilft niemand.»

Im Gegenteil: Wegen des geschützten Agrarmarkts, so Bachmann, würden die Wirte überteuerte Produkte kaufen müssen, und auch die Mieten seien brutal hoch. Zudem wachse die Konkurrenz. «Firmen eröffnen wieder Kantinen, Migros und Coop sind sowieso die grössten Wirte», sagt Ernst Bachmann, «und diese Betriebe arbeiten mit Preisen, mit denen Restaurants nicht mithalten können.» Aber man dürfe nicht jammern, sagt der Gastro-Zürich-Präsident. «Wir müssen gute Gastgeber sein, uns den Essgewohnheiten anpassen und kreativ sein. Dann kann man auch heute als Wirt reüssieren.»

Das «Santa Lucia» und der «Hirschen» haben in dieser rauen Umwelt mit unterschiedlichen Strategien überlebt. Das «Santa Lucia» setzt auf Einfachheit und Konstanz. Daniel Müller, der Restaurant-Chef der Bindella-Gruppe, der früher Hotelküchen

in Saudiarabien und auf den Malediven schmiss, sagt: «Es gibt ja heute alles Mögliche - klare Tomatensuppen! Das ist mir zu viel. Ich mag eine Tomatensuppe klassisch.» Müller, den man sich noch immer gut hinter einem zischenden Herd vorstellen kann, ist kein Kochkünstler.

Diesem Prinzip folgen auch die «Santa Lucia»-Restaurants. «Wir servieren Parmesan, wie ihn die Italiener essen», sagt Müller. «Pur. Ohne Nüsse, Chutney oder Trauben auf dem Teller.» Das müsse er auch immer wieder Jungköchen eintrichtern, die von kulinarischen Tausendsassas wie Jamie Oliver inspiriert sind. «Bei den Vorstellungsgesprächen machen wir klar: Der kreative Spielraum ist begrenzt.»

Um authentisch zu bleiben, reisen die Kaderleute und Chefköche von Bindella regelmässig nach Italien, an Slow-Food-Messen oder in toskanische Landgasthöfe, in denen man kocht wie vor fünfzig Jahren. Genauso wie von Experimenten grenzt sich das «Santa Lucia» von Kompromissen ab. Eine Pizza Hawaii bekommt man hier nicht. Eine der wenigen Konzessionen an die mitteleuropäische Essgewohnheit: Fleischgerichte werden nicht nackt serviert wie in Italien, sondern mit Beilage.

### **Tiere vom Hof nebenan**

Der Trend hin zu biologischen und regionalen Produkten widerspiegelt sich im «Santa Lucia» kaum. «Unsere Kernprodukte kaufen wir in Italien», sagt Daniel Müller, «das ist dann halt nicht regional.» Und Bio sei gut, aber man brauche zuverlässige Lieferketten. «Bei uns kann man dem Gast nicht sagen: Sorry, heute haben wir keine Rüeblli, aber ich kann etwas anderes empfehlen.»

Ganz anders ist das im «Hirschen». Hier schwankt das Angebot; denn die Schumachers setzen auf Saisonal und Regional. «Und im Unterschied zu vielen Restaurants, die das behaupten, ziehen wir es auch durch», sagt Koch Mirco Schumacher, der unter anderem Sous-Chef im Hotel Kempinski in St. Moritz war. Die Schumachers kennen fast alle Tiere, die bei ihnen auf den Teller kommen, mit Namen. Sie wachsen bei benachbarten Bauern auf, ein lokaler Metzger schlachtet sie. Im Herbst servieren sie nur Wild, das die örtlichen Jäger schiessen. «Unsere Philosophie ist es, möglichst das ganze Tier zu verwerten», sagt Mirco Schumacher. «Wenn die Edelstücke weg sind, machen wir mehr Variationen», sagt Wirtin Petra Schumacher.

Die umliegenden Bauernhöfe beliefern den «Hirschen» mit Spargeln, violetten Kartoffeln, Bio-Artischocken. Der Grossteil des Weins wuchs in den umliegenden Rebbergen. Den Schu-



**Erfolgsbeizer Daniel Müller: «Wirte müssen emotionale Menschen sein.»** (Zürich, 11. Dez. 2014)

«Fast jede Woche ruft uns ein Wirt an und will seinen Betrieb verkaufen», erzählt der Bindella-Kadermann.

machers kommt der Umbruch in der Landwirtschaft zugute: Viele junge Bauern, erzählt Mirco Schumacher, würden von Massenproduktion auf innovative Spezialitäten umstellen. «Einer macht Mutterkuhhaltung, ein anderer Bauer baut Safran an.» Der «Hirschen» hat einen eigenen Kräuter- und Obstgarten, in dem die Schumachers mit den Lehrlingen ernten. «So sehen sie die Produkte, bevor sie gewaschen geliefert werden», sagt Petra Schumacher. «Wenn sie wissen, wie hart das Pflücken ist, gehen sie weniger verschwenderisch damit um.»

### Stammtisch-Sterben

Doch die idyllische Lage des «Hirschen» ist auch sein Nachteil. Von Zürich hat man mit dem Auto eine Dreiviertelstunde nach Unterstammheim, mit dem öV doppelt so lange. Laufkundschaft gibt es hier, abgesehen von Ausflüglern, kaum. Gemäss Ernst Bachmann von Gastro Zürich haben es Landgasthöfe wie der «Hirschen» schwerer als ein städtischer Betrieb wie das «Santa Lucia» («wenn man in der Stadt eine gute Lage hat und gut wirtet, funktioniert das»). Auch sterbe die Stammtischkultur aus, zudem konkurrenzierten Fussballklubs mit Grillständen und Bauern mit Puurezmorge die lokalen Wirte.

Die Wirte, die den «Hirschen» vor den Schumachers betrieben, scheiterten nach spätestens zwei Jahren. Ihr Fehler: Sie setzten auf Gourmetküche, die Dorfbevölkerung fühlte sich im edlen Ambiente unwohl. Die Schumachers holten sie zurück. Als am Tag nach der Eröffnung die Seniorengruppe essen kam, wussten die Schumachers, welches Marketingpotenzial diese Kunden hatten. «Wir tischten Hackbraten und Kartoffelstock auf», sagt Mirco Schumacher. «Damit hatten wir einen guten Stand im Dorf.» Seither kommen auch immer wieder die Vereine zum Stammtisch. Schumachers wollen sowohl Dörfler als auch Gourmets aus der Region anlocken. Der «Hirschen» betreibt deshalb hochkarätige Gastronomie mit 14 Gault-Millau-Punkten, bietet aber auch Wurst-Käse-Salat für 17 Franken 50 an.

Es laufe gut, sagen die Schumachers. Sie planen einen sanften Ausbau, jedoch nicht des Restaurants, sondern des Hotels, das als «historisches Hotel des Jahres 2014» ausgezeichnet wurde. Zudem will das Wirtespaar zusammen mit anderen regionalen Lieferanten das Stammerthal als Ausflugsziel bewerben. «Es wird zwar kein zweiter Rheinfall werden, aber unsere Gegend hat sicher Potenzial», sagt Mirco Schumacher.

Auf die Frage, wieso viele ihrer Berufskollegen scheiterten, meint Petra Schumacher: «Man kann es nicht

allen recht machen, das ist ein wichtiges Prinzip der Gastronomie.» Gute Produkte etwa hätten ihren Preis. Deshalb spürt der «Hirschen» wohl auch die Konkurrenz der billigen Restaurants ennet der nahen deutschen Grenze kaum. «Unsere Gäste wollen regional und saisonal essen und sind bereit, den Preis dafür zu zahlen.» Man müsse sich unverwechselbar machen, ergänzt Mirco Schumacher. Er erzählt von einer Strasse im thurgauischen Arbon, wo er früher arbeitete, in der es sechs Pizzerien gab. «Da machte immer wieder eine zu, eine neue ging auf, und die Wirte wunderten sich noch, wieso das nicht funktionierte.»

Daniel Müller im Restaurant «Santa Lucia» überlegt auf dieselbe Frage hin lange. «Wirte müssen emotionale Menschen sein», sagt er dann, «ein Zahlenmensch wird nie ein gutes Restaurant führen.» Wenn ein Wirt ein freies Lokal betrete, sehe er oft schon das Restaurant seiner Träume vor sich und rechne sein Vorhaben zu wenig durch. «Oft läuft es gerade gut, bis dann eine Neuinvestition nötig ist», sagt Müller. «Wir gehen da, sagen wir einmal, trockener an die Sache heran.»

Durch ihre Grösse ist die Bindella-Gruppe gegenüber Kleinbetrieben im Vorteil. In der Zentrale in Zürich Wipkingen herrscht eine geballte Verhandlungsmacht, wenn es um Verträge mit Lieferanten geht. Daniel Müller sagt: «Wir sind gute Partner, denn wir haben eine konstante Nachfrage. Bei kleineren Betrieben kommt der Lieferant jede Woche vorbei und schaut, was er verkaufen kann. Wenn bei uns alles gut läuft, sehen wir ihn einmal im Jahr.» Wenn ein Metzger auf 150 Kilo Rindsfilet sitze, rufe er bei Bindella an, erzählt Müller. «Dann passen wir in einigen Restaurants die Tagesspezials an, und in drei Tagen ist es weg.»

Nicht zuletzt deshalb rentieren Bindellas Restaurants gut, weil die Margen von Pasta und Pizza hoch sind: Die Produkte sind im Einkauf billig und einfach in der Zubereitung. «Aber man braucht auch hochpreisige Fleischgerichte», sagt Daniel Müller. «Eine gute Mischung aus hoher Marge und hohem Umsatz ist wichtig.» Am höchsten sind die Margen bei den Getränken, bei Kaffee und Alkohol. Doch der Alkoholkonsum sinkt. «Früher gehörte zu einem Geschäftsessen am Mittag Wein, heute trinkt man meist nur Wasser.» Wie hart in der Gastrobranche das Überleben ist, weiss der Bindella-Kadermann übrigens aus erster Hand. «Fast jede Woche ruft uns ein Wirt an und will seinen Betrieb verkaufen», erzählt er, «auch von Restaurants, bei denen man denkt: Da sollte es doch laufen.»

An der Gourmesse, der Gastromesse im Zürcher Kongresshaus, schlendern Laura Schälchli, eine Slow-Food-Vertreterin, und Fanny Eisl, Design-Studentin an der Zürcher Kunsthochschule, durch die Stände. Sie probieren Käse aus dem Emmental, Filterkaffee, der wieder in Mode kommt, Austern. Die Gourmesse ist der Treffpunkt der Gastroszene. Hier fachsimpeln alte Hasen und Newcomer, hier probiert man neue aufregende Produkte, die oft so teuer sind, dass man sie sich für den Betrieb kaum leisten kann.

Doch Schälchli und Eisl geht es mehr um neue Geschmäcker als um Zahlen. Denn die Gastronomie, das haben Restaurants wie das dänische «Noma» oder das spanische Molekular-Restaurant «El Bulli» vorgemacht, ist nicht nur Gewerbe, sondern auch Kunst. Zusammen mit dem Ökonomen Valentin Diem haben sich Schälchli und Eisl in den vergangenen Jahren mit Pop-up-Restaurants einen Namen gemacht. Pop-up-Restaurants sind Gastrobetriebe, die für eine kurze Zeit in zwischengenutzten Gebäuden wie Gewerbehallen logieren und vor allem im Szenepublikum beliebt sind. Der Vorteil dieser Form: Die Fixkosten sind tief, das Publikum ist experimentierfreudig.

### Herausforderung Lammherz

Das bisher grösste Projekt hat das Trio im Herbst in einer ehemaligen Taxizentrale in Zürich Wiedikon veranstaltet: «Wood Food». Während 18 Tagen im September servierten sie jeden Abend 100 Gästen ein Menu aus zwanzig Speisen, die in einer offenen Feuerküche geschmort, geräuchert, geäschert oder gekohlt wurden. Es gab Arvenholzsuppe, Birkenteerparfait, Lammherz. «Natürlich haben Speisen wie das Lammherz stark polarisiert», sagt Fanny Eisl, «aber wir wollten unsere Gäste ein wenig fordern.» Zudem sei es ihnen wichtig, dass man nicht nur noch Filets isst.

«Wood Food», sagt Laura Schälchli, sei eines der ersten Pop-up-Restaurants gewesen, das nicht nur einem eingeweihten Kreis, sondern der Öffentlichkeit zugänglich gewesen sei. Trotz künstlerischem Anspruch war «Wood Food», das ohne Getränke 85 Franken pro Person kostete, kein rechnerischer Schuss ins Blaue. «Wir brauchten 80 Prozent Auslastung, um auf einer schwarzen Null zu landen», sagt Fanny Eisl. «Aber wir waren jeden Abend ausgebucht. Wir haben die Messlatte für das nächste Projekt hoch gesetzt.» Derzeit suchen die drei nach einer neuen Lokalität für ihre kulinarischen Experimente. «Wir sind offen für alles», sagt Fanny Eisl. «Vielleicht auch für ein Restaurant.»



## Margen nicht so relevant

Dass sich mit Pizzen Top-Margen erzielen lassen, macht Pizzabacken noch nicht zum Erfolgsrezept. «Abgesehen etwa vom sehr teuren Wagyu-Rind oder vom Steinbutt, fällt das Produkt weniger ins Gewicht als die Auslastung und die Regelmässigkeit und Berechenbarkeit des Absatzes», sagt eine Gastro-Fachfrau. Der Idealfall diesbezüglich sind Bankette mit Einheitsmenu. Auch Tiefkühlen hilft und zentrale Stadtlage, wogegen ein Ausflugsrestaurant bei Kaiserwetter noch so überschwemmt sein kann – bleiben bei Regen die Gäste aus, ist der Verlust umso höher. (mah.)



**Wirtepaar Schumacher, «Hirschen», Oberstammheim: «Wir haben uns auf den ersten Blick in das Haus verliebt.»** (Oberstammheim, 12. Dez. 2014)