

Kommentar
zur Woche

Brötli vom Kanton

Falsche Brötchen gebacken, mit der falschen Mehlmischung: Das ist die Quintessenz aus dem gescheiterten Fusionsprojekt der Gemeinden Laax, Sagogn und Schluein. Die beiden Juniorpartner waren dafür, die Laaxerinnen und Laaxer wollten von der Vorlage aber nichts wissen. Die Gemeinde Falera lehnte eine Fusion sogar schon im Voraus ab. Übrig blieben drei Gemeinden mit sehr ungleichen Bedürfnissen und Ansprüchen.

Das Projekt war, realistisch betrachtet, zum Scheitern verurteilt. Diesen Eindruck musste man angesichts der sehr zahlreichen Onlinekommentare und Leserbriefe gewinnen. Es war ein Projekt, welches auf dem Reissbrett entstanden war und zu wenig auf jene hörte, welche es tragen sollten: die Bevölkerung. Das ist fatal, und noch fataler war, dass man die Zeichen nicht wahrhaben wollte.

«Nicht immer ist
die erstbeste
Mehlmischung
dann auch die beste.»

Gelegenheit dazu hätte es gegeben. Vor 20 Jahren wurden in Graubünden 203 Gemeinden gezählt, jetzt noch 101. Zum Einsatz kam die Blaupause: Was grundsätzlich hier funktioniert, wird grundsätzlich auch dort funktionieren. Aber nicht jedes Fusionsprojekt ist gelungen, manch Gemeindefusion hielt die Versprechen nicht. Nicht immer ist die erstbeste Mehlmischung dann auch die beste.

Und dann war das Brötchen wohl auch zu klein gedacht. Aus einer kleinen Gemeinde – Laax – und zwei noch kleineren – Sagogn und Schluein – hätte eine neue Gemeinde entstehen sollen, die einfach etwas grösser gewesen wäre als zuvor. Ein weniger kleines Brötchen, nicht mehr.

Wenn man dem Ziel näher kommen möchte, schlagkräftige Gemeinden zu haben, muss der Kanton aber umdenken. Es reicht nicht, für teures Geld die aktuell 101 Gemeinden zu 50 neuen zu verschmelzen, wenn doch elf Gemeinden auch reichen würden. Diese gibt es auch schon, wir müssten die elf Regionen nur umfunktionieren. Und die neuen Gemeinden wären plötzlich Brote, nicht Brötchen.



Reto Furter,
Leiter Chefredaktion
reto.furter@somedia.ch

«Gastrobranche muss für J

Steigende Preise und fehlendes Personal: Die Gastro-Graubünden-Spitze mit Präsident Franz Sepp Caluori und Gesch

Interview: Stefan A. Schmid

Die Bündner Gastronomie hat mit der Coronakrise turbulente Zeiten hinter sich. Sie bewegt sich aktuell zwar wieder in ruhigerem Fahrwasser. Die Herausforderungen bleiben mit Blick auf die aktuell hohe Inflation sowie den sich zuspitzenden Personalmangel allerdings gross. Dies sagen Gastro-Graubünden-Geschäftsführer Marc Tischhauser und Verbandspräsident Franz Sepp Caluori im Doppelinterview mit der «Südschweiz am Wochenende». Die beiden stehen dem Branchenverband mit seinen über 1000 Mitgliedern aus Gastronomie und Hotellerie im Kanton vor.

Marc Tischhauser, wenn Sie mit Ihrer Familie auswärts essen gehen, können Sie das dann überhaupt noch geniessen oder achten Sie als Gastro-Graubünden-Geschäftsführer permanent darauf, was man hier oder dort verbessern und optimieren könnte?

Marc Tischhauser: Ich geniesse das Essen und die Atmosphäre – und zwar in vollen Zügen (lacht). Die gleiche Frage stelle ich übrigens jeweils meinen Kollegen, die als Koch tätig sind. Die können das auch. Aber natürlich schaue ich etwas genauer hin als vielleicht ein anderer Gast. Mein Eindruck ist, dass sich in der Bündner Gastronomie in den vergangenen Jahren sehr viel bewegt hat.

Franz Sepp Caluori: Das stelle ich ebenfalls fest. Viele junge Gastronomen haben den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt: mit neuen Konzepten, Ideen und alternativen Angeboten.

Die Pandemie hat die Gastrobranche 2020 und 2021 allerdings hart getroffen, die beiden Coronajahre gingen ans Eingemachte. Wie läuft es aktuell in der Bündner Gastronomie?

Franz Sepp Caluori: Der Tenor aus allen Regionen lautet grundsätzlich: Die Geschäfte laufen fast überall wieder sehr gut. Das war bereits im vergangenen Winter sowie in der Sommersaison 2022 der Fall. Der Bündner Tourismus boomt, wir haben viele Gäste aus dem In- und Ausland im Kanton und das spiegelt sich dann auch in den Umsätzen der Restaurants wider.

Gibt es nach Corona einen Nachholeffekt bei den Gästen? Dass man sich wieder etwas gönnt und vermehrt auswärts essen geht.

Franz Sepp Caluori: Absolut. Selbst Restaurantbetreiber, die seit Jahren im Geschäft sind, berichten von Rekordmonaten. Umsätze und Geschäftsgang sind teilweise also besser als noch vor Corona. Das passt ins Bild, das wir von den Hotelliernächten und den Frequenzen der Bergbahnen kennen. Im aktuellen Winter mit dem wenigen Schnee lassen sich aber schon deutliche Unterschiede innerhalb der Branche feststellen.

Welche denn?

Franz Sepp Caluori: In den Ferienregionen laufen die Geschäfte bei den Restaurants im Tal aussergewöhnlich gut. Dies, weil die Gäste etwas weniger auf den Skipisten unterwegs sind und folglich nicht nur abends, sondern auch mittags einkehren. Handkehrum bekommt dies die Berggastronomie zu



Zufriedene Gesichter:
Franz Sepp Caluori,
Präsident von Gastro
Graubünden (links), und
Marc Tischhauser,
Geschäftsführer des
Branchenverbandes,
können berichten, dass
die Geschäfte in der
Bündner Gastronomie
fast überall wieder sehr gut
laufen. Bild: Olivia Aebli-Item

spüren, die in einigen Skigebieten sogar zeitweise schliessen und vollständige Umsatzausfälle hinnehmen musste. Vereinzelt beobachten wir auch, dass Nachfolgeregelungen nicht gelingen und Betriebe aufgrund von Personalmangel schliessen.

Läuft es mittlerweile denn so gut, dass die Betriebe wieder Reserven für schlechtere Zeiten bilden können?

Franz Sepp Caluori: Alles in allem denke ich schon. Die Branche konnte nach dem Coronaschock wieder etwas gesunden. Die Situation auf der Einnahmenseite hat sich deutlich verbessert.

Marc Tischhauser: Die Gretchenfrage dürfte für viele Gastronomen allerdings sein, wie sie die steigenden Kosten im Griff behalten können. Personal- und Warenaufwand machen in der Regel zwischen 70 und 80 Prozent dieser Kosten aus. Da darf dann nicht mehr viel schief laufen, damit die Kosten nicht aus dem Ruder laufen.

Sie sprechen es an: Wie geht die Branche mit der stark gestiegenen Teuerung um?

Marc Tischhauser: Der Lohndruck ist mit Sicherheit da, gerade auch mit Blick auf den ausgetrockneten Arbeitsmarkt und den Personalmangel im Tourismus. Auch Energie und Strom sind teurer geworden, wobei es hier grosse Unterschiede gibt: je nachdem, ob sich ein Betrieb im freien Markt bewegt oder nicht. Auch Nahrungsmittel im Einkauf und gewisse Geräte, die benötigt werden, sind von Preissteigerungen betroffen. Und all das summiert sich dann.

Werden diese höheren Kosten an die Gäste weitergegeben?

Marc Tischhauser: Daran führt kein Weg vorbei, den jedoch viele noch nicht umgesetzt haben. Ein Restaurant ist ein Unternehmen, das langfristig rentabel funktionieren muss. Ich schätze, dass die Preise in der Bündner Gastronomie im laufenden Winter im Durchschnitt um drei bis fünf Prozent erhöht wurden. Ähnlich wie in der Hotellerie.

Worin besteht aktuell die grösste Herausforderung für die Gastrobranche in Graubünden?

Marc Tischhauser: Das ist ganz klar der Personalmangel. Ich spreche bewusst

Junge wieder attraktiver werden»

Geschäftsführer Marc Tischhauser erklärt, wie die Bündner Gastrobetriebe damit umgehen.



nicht von Fachkräftemangel, weil uns nicht nur Fachkräfte – also qualifizierte Mitarbeitende wie beispielsweise Köchinnen und Köche oder Servicefachkräfte – fehlen, sondern es fehlt auch unqualifiziertes Hilfspersonal.

Franz Sepp Caluori: Regional und über die unterschiedlichsten Betriebe gibt es da übrigens kaum Unterschiede. Es ist eine gewaltige Herausforderung, die Mitarbeitenden zu finden, die wir brauchen. Das bekommen ja auch andere Branchen zu spüren, nicht nur die Gastronomie und die Hotellerie.

Welche Folgen hat dieser Personal-mangel ganz konkret?

Franz Sepp Caluori: Es müssen Abstriche beim Angebot gemacht werden: bei den Öffnungszeiten oder der Speisekarte, die verkleinert wird. Ein Beispiel: Viele Restaurants haben immer noch an sieben Tagen die Woche geöffnet. Angenommen, ich brauche als Gastronom für das Tagesgeschäft 10 Mitarbeitende, dann benötige ich vielleicht 14, um die ganze Woche abdecken zu können. Bei einer 5-Tage-Woche dagegen würden die 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reichen. Solche und ähnli-

che Rechnungen und Überlegungen machen sich aktuell viele Gastronomen. Und es gibt auch Betriebe, die ihre Öffnungszeiten bereits angepasst haben. Gerade die Pandemie hat diesbezüglich einiges in Bewegung gesetzt.

Was sind die Gründe, dass der Gastrobranche das Personal fehlt? Ist das eine Folge der Pandemie-jahre?

Franz Sepp Caluori: Gerade in den grossen Städten hat die Branche durch die langen Schliessungen während der Pandemie sicher viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verloren. In Graubünden war dieser Effekt meiner Meinung nach nicht derart ausgeprägt: Die Hotels waren ja immer offen und sehr gut gebucht. Der Personal-mangel bei uns ist in erster Linie eine Folge der Demografie. Es gehen Jahr für Jahr mehr ältere Menschen in Pension als neue, junge Arbeitnehmende nachrücken. Gleichzeitig sind die Wirtschaft und der Tourismus gewachsen. Ergo wird die Schere zwischen Angebot und Nachfrage immer grösser.

Marc Tischhauser: Erschwerend dazu kommt, dass bei der Zuwanderung we-

nig bis gar kein Potenzial besteht. Alle Länder in Europa sind demografisch in einer ähnlichen Situation wie wir. Im Gegenteil: Wir stellen sogar fest, dass es in vielen Herkunftsländern unserer Saisonarbeitskräfte – in Portugal, Italien oder in Osteuropa – wirtschaftlich mittlerweile besser läuft und sich die Arbeitsbedingungen und Löhne dort auch verbessert haben. Der Druck, im Ausland arbeiten zu müssen, wird dadurch kleiner. Eigentlich müssten wir unsere Mitarbeitenden in Nicht-EU-Ländern rekrutieren, aber hier sind wir leider durch Kontingente und die Drittstaatenregelung politisch eingeschränkt. Diesbezüglich besteht ein grosser Nachholbedarf.

Ist der Gastrobereich – respektive Berufe wie Koch oder Serviceangestellte – für Junge denn heute überhaupt noch attraktiv? Ich denke an die Arbeitszeiten am Abend und an den Wochenenden.

Marc Tischhauser: Die Arbeit in der Gastronomie ist sicher anspruchsvoll. Die Berufe bieten aber vielseitige Perspektiven. Berufsleute sind auf der ganzen Welt begehrt und die Branche bietet Karriere-möglichkeiten, um sich selbst zu verwirklichen. Trotzdem haben wir in der Branche ein Imageproblem – auch verstärkt durch Corona. Schliesslich konnte während der Pandemie in der Gastronomie lange nicht gearbeitet werden.

Sie sprechen von einem Imageproblem. Inwiefern?

Marc Tischhauser: Es gibt in Graubünden herausragende Beispiele von Gastrobetrieben mit einer lässigen Unternehmenskultur, flexiblen Arbeitszeiten und einem genialen Teamspirit. Diese finden auch weiterhin genügend Mitarbeitende auf dem Arbeitsmarkt. Über solche Betriebe wird in den Medien aber zu wenig berichtet. Wir versuchen seitens Gastro Graubünden, da etwas Gegensteuer zu geben: zum Beispiel mit unserer Webserie «Gastro Story» und Projekten wie «TOP-Ausbildungsbetrieb» oder der Einführung einer Jahresarbeitszeit. Aber natürlich ist das nicht allein ein Imageproblem. Uns muss ein Wandel in der Gastronomie und Hotellerie gelingen: ein Wandel hin zu einer für die Jungen wieder attraktiveren Branche. Mit flacheren Hierarchien, mit flexibleren Arbeitszeiten und mehr Gestaltungsspielraum für die Mitarbeitenden.

Dann sprechen wir doch über die schönen und attraktiven Seiten der Gastroberufe.

Franz Sepp Caluori: Die Gastrobranche ist sehr emotional. Man arbeitet direkt mit Menschen, man erhält umgehend Rückmeldungen der Gäste und weiss darum abends, ob man seinen Job gut gemacht hat. In vielen anderen Berufen ist das nicht der Fall. Viele Junge suchen genau diese Direktheit, diese Herausforderung in ihrem Beruf – und diese Jungen wollen wir mit unseren frischen Projekten ansprechen und für uns gewinnen.

Stichwort: frische Projekte. Gastro Graubünden hat diese Woche zusammen mit den Partnern der Tourismusallianz Graubünden, also Hotellerie-suisse Graubünden und Bergbahnen Graubünden, das Projekt «Next Generation Board» lanciert. Worum geht es dabei?

Marc Tischhauser: Wir suchen zusammen mit jungen Arbeitskräften im Alter zwischen 25 und 35 Jahren aus unserer Branche nach Ideen und Lösungen, um die Gastronomie, Hotellerie und die Bergbahnbranche auf dem Arbeitsmarkt attraktiver zu gestalten und so dem Personal-mangel entgegenzuwirken. Man liest und spricht heute ja viel über die Generation Z, die ihre Prioritäten ganz anders setzt als frühere Generationen. Die Graubündner Kantonbank hat unter der Leitung von Personalchef Alex Villiger bereits im Jahr 2015 ihr sogenanntes Futura-Netzwerk intern umgesetzt, um die Millennials einzubinden und mit ihnen die Arbeitswelt und Organisation der Bank weiterzuentwickeln. Das war für uns bei der Tourismusallianz die Inspiration, einen ähnlichen Weg zu gehen: Die Jungen sollen sich mit den wichtigen Fragen der Arbeitswelt der Zukunft beschäftigen und Ideen gegen den Personal-mangel finden. Denn sie sind von der Problematik schliesslich ja auch am stärksten betroffen.

Franz Sepp Caluori: Es ist wichtig, dass die Branche die Zügel jetzt in die Hände nimmt. Wir wollen handeln und Zeichen setzen. Genauso haben wir es diese Woche mit dem «Next Generation Board» gemacht. Denn: Der Nachwuchs ist unsere Zukunft.

Gibt es denn schon erste Ideen und Lösungsvorschläge? Und in welche Richtung gehen diese?

Marc Tischhauser: Zum Start hatten wir diese Woche 28 Betriebe an Bord und 37 Millennials. Individualität war ein grosses Thema. Dass es zum Beispiel nicht nur ein Arbeitszeitmodell gibt, sondern dass Arbeitgeber auf die

Bedürfnisse und Lebensphasen der Mitarbeitenden eingehen und hierzu eben verschiedene Arbeitszeitmodelle anbieten. Von der 4-Tage-Woche, über ein Saisonmodell bis zur Ganzjahresarbeitszeit. Das ist sicher eine Herausforderung, aber es gibt schon erste Betriebe, die so arbeiten.

Franz Sepp Caluori: Als Gastgeber eines Restaurants macht man sich ja schon seit jeher Gedanken, was der Gast essen möchte. Entsprechend wird dann auch die Menükarte gestaltet. In Zukunft wird man sich halt auch Gedanken darüber machen müssen, was die Mitarbeitenden wollen – und entsprechende Arbeitszeitmodelle anbieten. Das heisst: Wenn wir in der Gastronomie keine Mitarbeitenden finden, die unser Produkt «Arbeit» wollen, müssen wir etwas daran ändern.

Marc Tischhauser: Ausserdem braucht es zwingend eine Haltungsänderung.

Inwiefern?

Marc Tischhauser: Es braucht einen Wandel bei den klassischen Hierarchien in der Gastronomie, die es von früher her gibt, die aber nicht mehr zeitgemäss sind. In der Küche beispielsweise gibt es den Chef de Cuisine, den Sous Chef et cetera. Heute braucht es neue Strukturen und Formen der Unternehmensführung. Und es braucht neue Werte und eine neue Unternehmenskultur, weil die Jungen nicht mehr in solch starren Hierarchien aufwachsen: nicht daheim und nicht in der Schule. Das ist ein Prozess, der in Gang kommen muss, um als Arbeitgeber wieder gefragt zu sein.

Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Automatisierung und Digitalisierung?

Marc Tischhauser: Eine ganz entscheidende. Bisher war der Druck noch nicht allzu gross: Mit Digitalisierung und Automatisierung sollten in erster Linie Kosten gespart werden. Nun ist die Ausgangslage aber eine komplett andere: Die Produktivität muss erhöht werden. Arbeiten, die automatisiert werden können, müssen automatisiert werden. Denn die Betriebe werden – selbst wenn sie auf dem Arbeitsmarkt attraktiv sind – in Zukunft zwangsläufig mit weniger Personal auskommen müssen. Die Demografie ist, wie sie ist. Darum bin ich überzeugt, dass die Bündner Gastrobranche in Sachen Automatisierung und Digitalisierung in den nächsten drei, vier Jahren einen riesigen Schub erleben wird.

Einen riesigen Schub haben Sie auch persönlich erlebt, Marc Tischhauser, Mitte Dezember. Dann haben Sie nämlich Ihr Diplom als «Gastro-Betriebsleiter mit eidg. Fachausweis» erhalten, mit der Bestnote 5,6. Herzliche Gratulation erst mal: Machen Sie nun eigentlich ein eigenes Restaurant auf? Oder warum der ganze Aufwand?

Marc Tischhauser: Nein, nein (lacht). Ich werde kein Hotel oder Restaurant übernehmen, dafür macht mir meine Aufgabe bei Gastro Graubünden zu viel Freude. Als studierter Betriebsökonom hat mir die Gastroausbildung aber geholfen, um unsere Mitglieder besser zu verstehen und sie in Zukunft auf Augenhöhe unterstützen zu können. Jetzt weiss ich wirklich, wovon ich spreche.

«Alle Länder in Europa sind demografisch in einer ähnlichen Situation wie wir.»

Marc Tischhauser
Geschäftsführer Gastro Graubünden

«Es ist eine gewaltige Herausforderung, die Mitarbeitenden zu finden, die wir brauchen.»

Franz Sepp Caluori
Präsident von Gastro Graubünden