

Sachdokumentation:

Signatur: DS 4216

Permalink: [www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/4216](http://www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/4216)



### Nutzungsbestimmungen

Dieses elektronische Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv zur Verfügung gestellt. Es kann in der angebotenen Form für den Eigengebrauch reproduziert und genutzt werden (private Verwendung, inkl. Lehre und Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Jede Verwendung muss mit einem Quellennachweis versehen sein.

### Zitierweise für graue Literatur

Elektronische Broschüren und Flugschriften (DS) aus den Dossiers der Sachdokumentation des Sozialarchivs werden gemäss den üblichen Zitierrichtlinien für wissenschaftliche Literatur wenn möglich einzeln zitiert. Es ist jedoch sinnvoll, die verwendeten thematischen Dossiers ebenfalls zu zitieren. Anzugeben sind demnach die Signatur des einzelnen Dokuments sowie das zugehörige Dossier.

# Age-Dossier

---

Café  
Bistro  
Siedlungsbeiz

Eine Planungshilfe  
für Wohnbauträger

---

2021

# Projektbeispiele

## Erfahrung und Know-How

Alle in diesem Heft erwähnten Beispiele beziehungsweise Projektträgerschaften wurden durch die Age-Stiftung gefördert. In der Übersicht auf der hinteren Umschlaginnenseite finden Sie die wichtigsten Eckdaten sowie Links zu den Projektseiten auf unserer Website. Dort stehen auch weitere Materialien wie Erfahrungsberichte, Projektdokumentationen und evaluative Studien zum Download bereit. Mit den Verantwortlichen der jeweiligen Förderprojekte können Sie auch direkt Kontakt aufnehmen. Die Kontaktdaten finden Sie ebenfalls auf den verlinkten Projektseiten.

(L)

**Kafi Bergli**  
Bottighofen

vermietet  
Plätze: 36 innen, 40 aussen  
Siedlung: Alterszentrum Bottighofen (2018), 20 Wohnungen/  
Pflegerwohngruppe, Wohnbaugenossenschaft ZukunftsWohnen/  
Gemeinde Bottighofen  
→ [age-stiftung.ch/bottighofen](http://age-stiftung.ch/bottighofen)

(M)

**Restaurant Kreuz**  
Ligerz

vermietet  
Plätze: 60 innen, 100 aussen  
Siedlung: Kreuz Ligerz (2022)  
9 Wohnungen, Wohnbaugenossenschaft Zuhause am Bielersee  
→ [age-stiftung.ch/ligerz](http://age-stiftung.ch/ligerz)

(N)

**Bistro Wia**  
Bichelsee

verpachtet  
Plätze: 24 innen, 31 aussen  
Siedlung: Wohnen im Alter Hinterthurgau (2020), 17 Wohnungen,  
Genossenschaft Wohnen im Alter Hinterthurgau  
→ [age-stiftung.ch/bichelsee](http://age-stiftung.ch/bichelsee)

(O)

**Gasthof zum Bären**  
Nürens Dorf

verpachtet  
Plätze: 95 innen, 70 aussen  
Siedlung: Zentrum Bären (2011)  
29 Wohnungen, Pflegerwohngruppe,  
Genossenschaft Zentrum Bären/  
Gemeinde Nürens Dorf  
→ [age-stiftung.ch/nuerensdorf](http://age-stiftung.ch/nuerensdorf)

(P)

**nachbar.in**  
(Quartierrestaurant mit Bäckerei)  
Zürich

vermietet  
Plätze: 28 innen, 36 aussen  
Siedlung: Mattenhof 1+2 (2017)  
381 Wohnungen, Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof  
→ [age-stiftung.ch/das-haus](http://age-stiftung.ch/das-haus)

(Q)

**Das Seniorencafé**  
Zürich

Kaffeebetrieb im Mehrzweckraum,  
genossenschaftsorganisiert  
Siedlungen: Mattenhof und Else Züblin, Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof  
→ [age-stiftung.ch/das-haus](http://age-stiftung.ch/das-haus)

(R)

**Restaurant Ioannis**  
Zürich

vermietet  
Plätze: 120 innen, 84 aussen  
Siedlung: Else Züblin (2020)  
405 Wohnungen, Pflegerwohngruppe  
Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof  
→ [age-stiftung.ch/das-haus](http://age-stiftung.ch/das-haus)

(S)

**Kaffi Letz**  
Näfels

Genossenschaftsorganisiert  
Plätze: 28 innen, 20 aussen  
Siedlung: Alterswohnungen Letz,  
65 Wohnungen, GAW Linth  
→ [gaw-linth.ch](http://gaw-linth.ch)

(T)

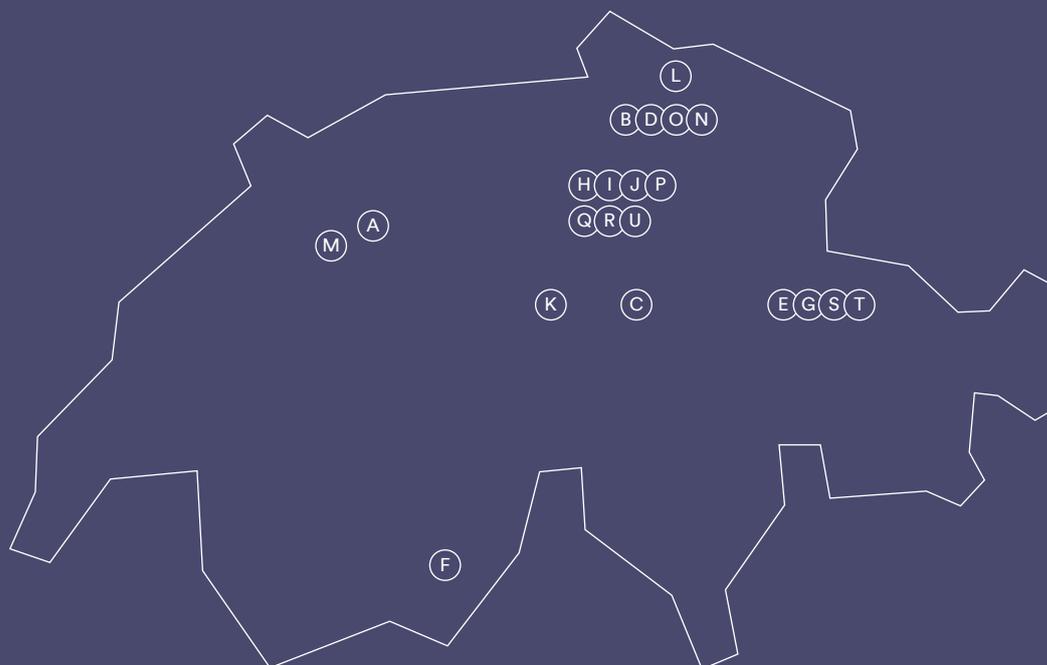
**Café Löwen**  
Amden

verpachtet durch Projektpartner  
Plätze: 44 innen, 66 aussen  
Siedlung: Rosengärtli (2016),  
26 Wohnungen, GAW Linth  
→ [age-stiftung.ch/amden](http://age-stiftung.ch/amden)

(U)

**Bistro Hoch 3**  
Zürich

Betriebsleitung in Anstellung  
Plätze: innen 36, aussen 32  
Teil des Quartierzentrums Hoch3  
(2019), Reformierte Kirche  
Zürich Witikon  
→ [age-stiftung.ch/witikon](http://age-stiftung.ch/witikon)



(A)

### **Gasthof Bären**

Laupen

In Familienbesitz seit 1872  
Plätze: 100 innen, 30 aussen  
Siedlung: Wohnhaus Bärensaal (2012)  
7 Wohnungen/Hotelbetrieb,  
Gasthof Bären Laupen GmbH  
→ [age-stiftung.ch/baeren-laupen](http://age-stiftung.ch/baeren-laupen)

---

(B)

### **Bistro Soligänter**

Bülach

Betriebsleitung in Anstellung  
Plätze: 40 innen, 30 aussen  
Siedlung: Mehrgenerationensiedlung Soligänter (2013),  
39 Wohnungen, Pfl egewohngruppe  
Baugenossenschaft Gstü ckt  
→ [age-stiftung.ch/soligaenter](http://age-stiftung.ch/soligaenter)

---

(C)

### **Restaurant Steakhouse Husmatt Steinen**

verpachtet  
Plätze: 60 innen, 30 aussen  
Siedlung: Husmatt Steinen (2015)  
49 Wohnungen, Katharina und Karl  
von Rickenbach-Stiftung  
→ [age-stiftung.ch/husmatt-steinen](http://age-stiftung.ch/husmatt-steinen)

---

(D)

### **Ida-Beiz**

Oberwinterthur

verpachtet  
Plätze: 70 innen, 72 aussen  
Siedlung: Generationenhaus Gies-  
serei (2013), 140 Wohnungen,  
Genossenschaft für selbstverwal-  
tetes Wohnen (Gesewo)  
→ [age-stiftung.ch/giesserei](http://age-stiftung.ch/giesserei)

---

(E)

### **Café-Restaurant Zigerribi**

Oberurnen

verpachtet  
Plätze: 42 innen, 30 aussen  
Siedlung: Alterswohnungen Ziger-  
ribi 2+4 (2008/2014),  
42 Wohnungen  
Genossenschaft Alterswohnungen  
Linth (GAW)  
→ [gaw-linth.ch](http://gaw-linth.ch)

---

(F)

### **Restaurant Träffpunkt**

Grächen

vermietet  
Plätze: 28 innen, 20 aussen  
Siedlung: Wohnresidenz Sankt  
Jakob Grächen (2015), 13 Wohnun-  
gen/Hotel, Stiftung Wohnresi-  
denz Sankt Jakob Grächen  
→ [age-stiftung.ch/graechen](http://age-stiftung.ch/graechen)

---

(G)

### **Bistro Fläsch**

Fläsch

verpachtet  
Plätze: 22 innen, 6 aussen  
Siedlung: WohnenPlus Fläsch  
(2016)  
6 Wohnungen  
Genossenschaft WohnenPlus Fläsch  
→ [age-stiftung.ch/flaesch](http://age-stiftung.ch/flaesch)

---

(H)

(I)

(J)

### **Restaurant Riedbach**

Zürich

vermietet  
Plätze: 96 innen, 80 aussen

### **Ayverdis**

Zürich

vermietet  
Plätze: 90 innen, 24 aussen

### **Hombis Salon**

Zürich

vermietet  
Plätze: 40 innen, 21 aussen  
Siedlung: Hunziker Areal  
(2014/2015), 12 Häuser mit 1200  
Bewohnenden/Gästehaus,  
Genossenschaft mehr als wohnen  
→ [mehralswohnen.ch](http://mehralswohnen.ch)

---

(K)

### **Bistro Zentrum Chileweg**

Rain

zu verpachten  
Plätze: 38 innen, 24 aussen  
Siedlung: Zentrum Chileweg  
(2018)  
17 Wohnungen/Pfl egewohngruppe,  
Einwohnergemeinde Rain  
→ [age-stiftung.ch/rain](http://age-stiftung.ch/rain)

# Vorwort



Age-Stiftung  
Andreas Sidler

**Es gibt einleuchtende Gründe, um eine Gaststätte in eine Alters- oder Generationensiedlung zu integrieren. Es gibt jedoch auch überzeugende, wenn auch weniger offensichtliche Gründe, es nicht zu tun. Deshalb sollten Wohnbauträgerschaften sorgfältig abklären und abwägen, ob sie den Weg der Gastronomieplanung beschreiten wollen. Dieses Heft bietet eine erste Grundlage dafür.**

Restaurants, Bistros und Cafés sind Orte, wo sich Menschen spontan oder geplant treffen und Beziehungen pflegen: zu Angehörigen, zu Freunden, zu Geschäftspartnern oder Vereinskollegen. In der Gaststube mischen sich Alt und Jung und jeder ist willkommen. Im Rahmen von Wohnbauprojekten wird Gastronomie deshalb gezielt integriert, um zu verhindern, dass eine neue Überbauung zur isolierten Wohnfestung wird. Denn Gaststätten sind lebendige Orte, die Offenheit und Öffentlichkeit schaffen. Und da Gastronomie auch für Verpflegung sorgt, scheint für die Wohnbauträger die Verbindung mit Wohnangeboten fürs Alter besonders naheliegend, da sie potenzielle Synergien zwischen dem Restaurantbetrieb und Dienstleistungen für die Siedlung voraussehen.

Auch unter den geförderten Projekten der Age-Stiftung sind Siedlungskonzepte, die einen Gastronomiebetrieb im Erdgeschoss einplanen, keine Seltenheit. In den Abschlussberichten und Dokumentationen dieser Förderprojekte fällt uns immer wieder auf, dass das Thema Gastronomie die Trägerschaften langfristig und intensiv beschäftigt – und zwar von Beginn an bis weit in die Betriebsphase hinein. Warum ist die Etablierung von Siedlungslokalen so schwierig, wenn das Konzept so überzeugend scheint? Nach etlichen Gesprächen mit Projektverantwortlichen, mit Wirtsleuten und mit Gastronomieberatern

kristallisierten sich zwei Hauptgründe dafür heraus: Erstens ist es eine Frage des Timings: Bereits sehr früh im Projekt werden die Weichen gestellt, die teils Jahre später zum Erfolg oder Misserfolg eines Siedlungslokals führen. (Einen Überblick über die wichtigsten Arbeitsschritte und Entscheidungszeitpunkte im Rahmen der Projektphasen nach SIA 112 finden Sie auf Seite 14.) Zweitens ist es eine Frage des Know-hows: Das Gastgewerbe ist ein komplexes Geschäftsfeld. Damit Gastronomie funktioniert, müssen viele Faktoren stimmen bzw. aufeinander abgestimmt werden. Wer plant, ohne diese Faktoren zu kennen, der investiert mitunter viel Geld für eine spezifische Gewerbenutzung, die vielleicht nie realisiert werden kann.

Dieses Heft ist kein Leitfaden für Gastronomieplanung, sondern eine Wissensgrundlage, um Wohnbauträgerschaften für die Aufgabe der Gastronomieplanung zu wappnen. Je früher im Projektverlauf sie zur Hand genommen wird, umso hilfreicher wird sie sich erweisen. Was in diesem Heft nicht behandelt wird, sind gastronomische Angebote von Alters- und Pflegeheimen.

Abschliessend möchte ich all meinen Gesprächspartnerinnen und -partnern danken, die mit bemerkenswerter Offenheit und Grosszügigkeit ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit mir geteilt haben. ●



Die Übersicht der Projektbeispiele (A)–(U) befindet sich im Umschlag.

# Age-Dossier

## Vision

4  
Siedlungsfunktionen als Ursprung  
des Gedankens

6  
Projektbeispiele  
Hunziker Areal, Husmatt Steinen,  
GAW Linth, Gasthof Bären

8  
Unterschiedlicher Kontext –  
unterschiedliche Prioritäten

9  
Projektbeispiel  
Ida-Beiz

10  
Gastronomische Konzepttypen

11  
Interview  
«Gastronomie geht überall,  
je nachdem, wer dafür bezahlt»

13  
Der strategische Entscheid braucht  
ein konkretes Gastrokonzept

14  
Gastronomieentwicklung im Kontext  
der Bauprojektphasen nach SIA 112

## Analyse & Konzept

17  
Erste Schritte für eine  
Standortanalyse

22  
Gastronomische Standortanalyse  
Frequenzen und Nachfrage sind  
dynamisch

24  
Grobkonzeption und Kostenstruktur

28  
Projektbeispiel  
Husmatt Steinen

29  
Ausgeglichene Kostenstruktur:  
Soll-Werte nach Betriebstyp

30  
Gastronomische Konzepttypen  
und Konzeptausrichtung

32  
Verpachtungs- und  
Vermietungsmodelle

33  
Investitionsbedarf:  
Betriebstypen im Vergleich

34  
Anpassungen im Spannungsfeld  
der Bedürfnisse

39  
Projektbeispiele  
Bistro Soligänter,  
Wohnresidenz Sankt Jakob Grächen

40  
Interview  
«Eine Quartierbeiz als  
Siedlungstreffpunkt funktioniert –  
aber nicht für alle»

42  
Die Bedeutung älterer Menschen  
für die Gastronomie

## Projektierung & Ausschreibung

46  
Hinweise aus der Beratungs- und  
Projektpraxis

48  
Interview  
Die Trägerschaft muss offen sein für  
neue Ideen

## Betriebsorganisation

52  
Betriebsführung:  
Erfahrungen aus den Projekten

56  
Vereinbarungen und Zusammen-  
arbeit zwischen Trägerschaft und  
Pächter

58  
Projektbeispiele  
Bistro Fläsch,  
Quartierzentrum Hoch 3, Kaffi Letz

60  
Zusammenarbeit mit Freiwilligen

Umschlag

Danksagung  
Literaturangaben  
Impressum

Projektbeispiele  
Standorte

Vision

Analyse & Konzept

Projektierung & Ausschreibung

Betriebsorganisation

# Vision





# Siedlungsfunktionen als Ursprung des Gedankens

Die Verbindung von Alterswohnangeboten mit gastronomischen Angeboten nimmt viele Formen an. Ihr Ursprung liegt aber meist bei denselben vier Funktionen, die Gastronomie für die Siedlung erfüllen soll. Sie beeinflussen die Planung und den Erfolg des Gastroangebotes nachhaltig.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser

Erdgeschosswohnungen gelten als schwer zu vermieten. Dabei spielen Sicherheitsbedenken eine grosse Rolle bei potenziellen Mieterinnen und Mietern, insbesondere wenn sie älter sind. Deshalb werden im Erdgeschoss oft Gewerbeflächen geplant, wenn die Bauzone dies zulässt. Das Gastgewerbe hat dabei einen besonderen Stellenwert, denn mehr als andere Gewerbeformen prägt es das Wohnumfeld und die Wahrnehmung der Siedlung. Gaststätten sind zentrale Orte des öffentlichen Lebens, und als solche weisen ihnen die Siedlungsplaner spezifische Funktionen im zukünftigen Siedlungsbetrieb zu. Das Lokal wird dadurch ein integraler und oft zentraler Teil des Wohnkonzepts. Seine Bedeutung in der Überbauung reicht dabei oft über die anderer Gewerbebenutzungen hinaus. Im Zusammenhang mit Alterswohnangeboten sind solche zusätzlichen Siedlungsfunktionen besonders vielfältig. Sie lassen sich meist den folgenden vier Zielsetzungen zuordnen.

#### Ein belebtes Wohnumfeld schaffen

Gewerbe mit Laufkundschaft sorgt dafür, dass das Wohnumfeld belebt ist und von Menschen unterschiedlichen Alters aus unterschiedlichen Gründen frequentiert wird. An einem Ort, wo die Leute sich verpflegen, einkaufen oder arbeiten, entsteht kein «Altersghetto», so ein häufig genannter Grund für die Integration von Gewerbe bzw. Gastgewerbe in Siedlungen mit Alterswohnungen. Ein funktionierendes Bistro beispielsweise belebt das Siedlungsumfeld und trägt zum Quartieranschluss von neu bebauten Liegenschaften und Arealen bei. Auf welche Weise das geschieht, ist abhängig von seiner Lage, von seinen Öffnungszeiten und von seinem Angebot.

#### Das Dorf in die Siedlung bringen

Im fragilen Rentenalter nimmt die Anzahl der sozialen Kontakte im Alltag ab. Sei es, weil man wegen körperlicher Einschränkungen sein angestammtes Wohnumfeld verlassen und in eine geeignete altersgerechte Wohnung ziehen muss, sei es, weil der Mobilitätsradius abnimmt. Der schwindenden Teilnahme am gesellschaftlichen Leben kann entgegengewirkt werden, wenn das Dorf bzw. das Quartier in die Alterssiedlung kommt und so spontane Begegnungen mit den ältesten Gemeindeeinwohnern ermöglicht werden. Restaurants, Bistros und Cafés werden als geeignetes Mittel betrachtet, um in unmittelbarer Nähe der fragilen Siedlungsbewohnerinnen und -bewohner einen attraktiven Treffpunkt für die Bevölkerung zu schaffen. Die Gaststätte in der Siedlung belebt so nicht nur das Quartier, sondern ermöglicht es älteren Anwohnerinnen und Anwohnern, aktiv oder passiv am lokalen gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

**«Der Austausch zwischen  
Siedlung und Dorf  
steht für uns im Vordergrund.»**

A. Marty, Stiftungsrat

©

#### Einen Treffpunkt für die Siedlung bilden

Wohnungen fürs Alter sind oft als Kleinwohnungen konzipiert und haben wenig Platz für Besuch. Das Siedlungsrestaurant bietet den Raum und die Möglichkeit, sich mit Nachbarinnen und Nachbarn auf einen Kaffee zu treffen oder mit der Familie Geburtstage zu feiern. Auch für einen regelmässigen gemeinsamen Mittags-

tisch scheint eine solche Lokalität ideal. Nicht wenige Alterswohnprojekte weisen dem integrierten Gastbetrieb explizit die Funktion als Gemeinschaftsraum für die Bewohnerschaft zu. Oft ergänzen die Gaststätten die gemeinschaftlichen Räumlichkeiten in der Siedlung, teilweise ersetzen sie diese auch vollständig.

**«In Oberurnen haben wir aber bewusst keinen  
anderen Mehrzweckraum gebaut,  
damit unsere Leute auch ins Kaffee gehen und  
den Kontakt miteinander und mit  
dem Dorf haben. Sie feiern dort auch ihre  
Geburtstage mit der Familie.»**

F. Landolt, Genossenschaftspräsident

Ⓔ

**«Das Bedürfnis nach Kontakten ist da –  
bei den einen mehr als bei den anderen.»**

A. Schmid, Wirt

Ⓐ

#### Dienstleistungen für die Siedlung bereitstellen

Wenn Serviceleistungen zum Wohnangebot gehören sollen, liegen Synergien mit der integrierten Gaststätte scheinbar auf der Hand. Das Gastrounternehmen kann den Mahlzeitendienst in der Siedlung übernehmen oder ein regelmässiges Verpflegungsangebot im Lokal anbieten. Gehört eine dezentrale Pflegewohngruppe oder eine Tagesstätte zur Siedlung, kann sie die Mahlzeiten frisch gekocht aus dem Lokal beziehen. Solche Dienstleistungen für die Siedlung werden im Businessplan häufig zur Grundauslastung des Gastbetriebs gezählt.

Dem Siedlungslokal werden mitunter auch Service-Funktionen zugewiesen, die keinen direkten Bezug zu ihrem Kerngeschäft haben. Immer mehr Alterswohnprojekte stellen ihren Bewohnerinnen und Bewohnern eine Anlaufstelle mit einer Kontaktperson vor Ort zur Verfügung. Dieses Modell gilt als niederschwellige Form des betreuten Wohnens. Die Aufgaben der Kontaktpersonen reichen vom Notfall-Pikettdienst über kleine Handreichungen und Alltagshilfen bis zum Organisieren von Veranstaltungen für die Siedlungsbewohner. Bei der Organisation solcher Anlaufstellen gehen die Trägerschaften unterschiedliche Wege. Dazu gehören beispielsweise das Siedlungsbüro, der soziale Abwart oder die Reception mit einer Concierge. Anlaufstellen werden auch in Restaurants und Bistros eingerichtet, denn die Öffnungszeiten gewährleisten eine lange Präsenzzeit von Personal vor Ort. Das scheint ideal, wenn die Kontaktperson vor Ort auch auf spontane Anliegen von Bewohnenden reagieren soll. Auch hier setzt man also auf Synergien zwischen Gastro- und Siedlungsbetrieb. ●



Umschlag  
Innenseite

Die Übersicht der Projektbeispiele Ⓐ – Ⓚ befindet sich im Umschlag.

# Projektbeispiele

## Hunziker Areal <sup>(H)</sup> <sup>(I)</sup> <sup>(J)</sup>

### Vielfältige Gastronomieangebote

Auf dem Hunziker Areal (41000 m<sup>2</sup>) hat die Baugenossenschaft «mehr als wohnen» einen neuen Quartierteil in Zürich Nord geschaffen. Er bietet Wohnraum für rund 1200 Personen und ca. 150 Arbeitsplätze. Zur hohen Diversität hinsichtlich des Alters, der Herkunft und des ökonomischen sowie beruflichen Hintergrunds trägt auch die generationengerechte Bauweise bei. Die periphere Lage war für die Genossenschaft eine Herausforderung. Gastro-Angebote sollen den Anschluss an das lebendige Stadtquartier Oerlikon mit seinen facettenreichen Sport-, Kultur- und Bildungsangeboten fördern und zu einem lebendigen Wohnumfeld beitragen. Zum vielfältigen Angebot gehören ein hippestes Kebab-Restaurant, eine Bagel-Bäckerei mit Bistro und Take-Away-Theke sowie ein gehobenes Angebot der Eventgastronomie, das an vier Abenden in der Woche Kulinarik und musikalische Darbietungen verbindet. Die zentrale Position nimmt aber das Restaurant Riedbach ein. Es ist morgens bis abends geöffnet und bietet in Kooperation mit dem Gästehaus Hunziker ein Frühstücksbuffet und für Veranstaltungen das Catering an. Das Restaurant ist ein Ausbildungsbetrieb der Asyl Organisation Zürich (AOZ), die Geflüchtete und Erwerbslose beim Einstieg ins Berufsleben unterstützt. Trotz grosser gemeinschaftlicher Arealzonen dient das Restaurant insbesondere der älteren Bewohnerschaft als Treffpunkt. So hat die Quartiergruppe «60 plusminus» dort einen abendlichen Stamm etabliert und trifft sich zudem regelmässig zum gemeinsamen Mittagessen im Restaurant Riedbach.

**«Wir nutzen den abendlichen Stamm,  
um uns jetzt schon  
anzunähern und auszutauschen.»**

E. Kühner, Quartiergruppe «60 plusminus»  
Hunziker Areal

(H)

**«Wir haben viele Bewohnende,  
die sich hier auf der  
Terrasse kennengelernt haben.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

(H)

## Husmatt Steinen <sup>(C)</sup>

### Das Dorf in die Siedlung holen

Die Siedlung Husmatt in Steinen ist eine hindernisfrei gestaltete Siedlung für die zweite Lebenshälfte mit insgesamt 49 altersgerechten Wohnungen in vier Häusern und verschiedenen gemeinschaftlichen – meist öffentlichen – Zonen sowie Gewerberäumlichkeiten (Restaurant, Bäckerei, Physiotherapiepraxis). Das integrierte Gewerbe sorgt für vielfältige Kontaktmöglichkeiten zwischen Dorf und Siedlung: Die Physiotherapiepraxis, die Bäckerei und das Restaurant mit der grossen Aussenterrasse profitieren von der zentralen Lage und zählen Arbeiter, Anwohner, Geschäftsleute, Durchreisende, Familien, Vereinsmitglieder zu ihren Kunden. Im Restaurantgebäude sind mit Schiebewänden unterteilbare Mehrzweckräume mit Multimedia-Anlage untergebracht. Sie eignen sich für Treffen in kleinem Kreis ebenso wie für Grossanlässe für bis zu 120 Personen und deren Verpflegung durch das Restaurant. Auch hier wurde auf Hindernisfreiheit und vor allem auf eine gute Akustik geachtet. Das hat sich bereits in der Region herumgesprochen: So führte beispielsweise die reformierte Kirchgemeinde eine Gründonnerstagfeier in der Husmatt durch, verschiedene Jahrgänge trafen sich zu Klassenzusammenkünften, mehrere Dorfvereine von Steinen hielten hier ihre Generalversammlungen ab, Firmen trafen sich zu Meetings, und ein einheimischer Künstler sowie der Fotoclub Schwyz präsentierten im Restaurant ihre Werke in mehrwöchigen Ausstellungen. Das Restaurant dient auch als Treffpunkt für die ältere Bewohnerschaft, die sich einmal wöchentlich zum Mittagessen trifft.

**«Weil ein weiteres gutes Restaurant  
in Steinen zumachte, war für uns klar:  
Wir wollen mit dem Restaurant  
in der Siedlung einen Treffpunkt fürs  
Dorf schaffen.»**

A. Marty, Stiftungsrat

(C)

## GAW Linth (E) (S) (T)

### Gastronomie statt Gemeinschaftsraum

Die 1992 gegründete gemeinnützige Genossenschaft Alterswohnungen Linth (GAW) ist mit 10 Liegen- schaften und derzeit 176 Wohnungen die grösste Bau- genossenschaft des Kantons Glarus. Derzeit laufen 2 weitere Bauprojekte für zusätzliche 38 Wohnungen. 2008 wurde das Wohnhaus Zigerribi 2 in Oberurnen bezogen. Statt eines Gemeinschaftsraums wurde das «Kaffi Zigerribi» im Erdgeschoss eröffnet. Nach mittelfristig gesammelten guten Erfahrungen wurde die Idee «Kaffi statt Gemeinschaftsraum» zum Grundkonzept der GAW. In einem weiteren Bauprojekt im Zentrum von Amden (SG) wurden die Wohngebäude direkt mit dem bestehenden Café Löwen verbunden, das den Bewohnenden als Treffpunkt dient. Auch in den beiden laufenden Wohnbauprojekten sind Bistros geplant. Zudem wurde der Gemeinschaftsraum der ersten Siedlung zu einem «Kaffi» umgestaltet, das wegen der peripheren Lage mit einem Freiwilligenkonzept durch die von der Genossenschaft an- gestellte Abwartin und Kontaktperson vor Ort be- trieben wird.

**«Die Kaffis sind ein Treffpunkt  
für unsere Leute und auch  
unsere Schnittstelle zum Dorf.»**

F. Landolt, Genossenschaftspräsident

(E)

## Gasthof Bären (A)

### Service- und Kontakt- möglichkeiten für die Mieterschaft

Im Gegensatz zu den meisten anderen Beispiel- projekten wurde in Laupen ein bestehendes Gastro- nomieangebot mit Alterswohnungen ergänzt und nicht umgekehrt. Der Gasthof Bären wurde erstmals im Jahr 1704 urkundlich erwähnt und befindet sich seit 1872 im Besitz der Familie Schmid. Neben dem gut besuchten Gastronomie- und Beherbergungs- betrieb vermieten Jeannette und Andreas Schmid seit 2012 auch sieben Alterswohnungen im umgenutz- ten ehemaligen Theatersaal des Gasthofs. Die Alterswohnungen können von Dienstleistungen des Restaurants und Hotels Bären profitieren. Dazu gehören Wohnungsreinigung, Mahlzeitendienst und ein seltener genutzter Wäscherei-Service. Diese Leistungen werden nach Aufwand abgerechnet. Sie stellen einen kleinen, aber regelmässigen und willkommenen Teil des Gesamtumsatzes der Gast- hof Bären Laupen AG dar. Der Entsorgungsservice für Glas, Papier und Karton (Sammelstelle im Keller) ist kostenlos. Das Besitzerehepaar organisiert ausserdem diverse Anlässe – einige davon aus- schliesslich für die Mieterschaft, andere für die breite Öffentlichkeit. Auch die aufwendig ge- staltete Parkanlage des Gasthofs ist ein wichtiger Kontaktpunkt für die Bewohnerschaft nach aussen.

**«Die Umnutzung des Saals zu  
Alterswohnungen war die denkbar beste  
Lösung mit guten Synergien.  
Vor allem wenn die Angehörigen  
wenig vorbeikommen, ist es für die  
Mieterinnen und Mieter eine  
wichtige Unterstützung, dass wir da sind.  
Für einige wäre es schwierig,  
wenn sie alles selbst organisieren müssten.»**

A. Schmid, Wirt

(A)

# Unterschiedlicher Kontext – unterschiedliche Prioritäten

Je nach Wohnprojekt steht beim geplanten Siedlungslokal eine andere der vier Siedlungsfunktionen im Vordergrund. Liegt der Fokus auf dem Wohnen im Alter, werden meist alle vier Siedlungsfunktionen des Gastrobetriebs betont.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser

## Im Kontext von Areal- und Quartierentwicklung

Im Zuge grosser Arealüberbauungen werden auch Wohnangebote speziell für ältere Menschen oder Generationenwohnprojekte geplant und umgesetzt. Gleichzeitig bieten grosse Arealüberbauungsprojekte eine Vielzahl an gewerblichen Möglichkeiten – insbesondere im Gastrobereich. Gastronomische Angebote sind deshalb meist ein wichtiger Bestandteil in der Entwicklung des Areals. Sie reichen vom Take-Away-Angebot über die Eventgastronomie bis hin zum Hotel. Ihre Planung und später ihr Betrieb stellen in diesem dynamischen Umfeld aber auch eine besondere Herausforderung dar. Die Verbindung zwischen Gastronomie- und Alterswohnangebot auf dem Areal ist dabei nur eine von vielen Interdependenzen im komplexen Planungs- und Organisationsgeflecht. Die Belegung des Areals steht bei den Quartier- und Stadtplanern als Siedlungsfunktion des Gastrobetriebs in der Regel im Vordergrund. In Neubaugebieten spielt zudem die Inklusion der Überbauung ins bestehende Quartier eine grosse Rolle bei der Gastroplanung.

Projektbeispiele: (H) (I) (J)

Areal- und Quartierentwicklung sind mit Blick auf die Verbindung zwischen Wohn- und Gastroangeboten ein übergeordnetes Thema, das in diesem Heft nicht zentral behandelt wird. Wertvoll für die Gastroentwicklung in diesem Kontext sind die in den Lesetipps empfohlenen Planungshilfen (Seiten 9 und 50).

## Im Kontext von Generationensiedlungen und gemeinschaftlich ausgerichteten Wohnmodellen

Mehrgenerationensiedlungen oder gemeinschaftlich ausgerichtete Wohnprojekte möchten gute Beziehungen zwischen Nachbarn aus der Siedlung und dem Quartier fördern. Die Quartier- oder Dorfbeiz als traditioneller Treffpunkt für die lokale Bevölkerung wird dafür gerne als taugliches Instrument eingesetzt, denn das Konzept ist allen sozialen Gruppen – ob jung oder alt – vertraut. Es ist also kein Zufall, dass alters- bzw. generationengerechtes Wohnen und Gastronomie besonders oft in solchen Wohnprojekten konzeptionell verbunden werden. Der Funktion des Siedlungslokals als Ort der Begegnung wird dabei besondere Bedeutung beigemessen.

Projektbeispiele: (D) (B) (P)

## Im Kontext von Alterswohnprojekten

In explizit aufs Wohnen im späten Rentenalter ausgerichteten Wohnsiedlungen werden Bistros und anderen gastronomischen Angeboten oft alle vier Siedlungsfunktionen gleichermassen zugewiesen – und sie werden stärker betont als anderswo. Partizipation am gesellschaftlichen und nachbarschaftlichen Leben ist hier ein besonders wichtiges Ziel, um der Angst vor Abschottung und Vereinsamung in einer «Sonderwohnform» entgegenzuwirken. In Alterswohnprojekten rückt zudem die Versorgungs- bzw. Servicefunktion vermehrt in den Fokus: Der Gastrobetrieb soll das Wohnen im (hohen) Alter unterstützen.

Projektbeispiele: (A) (C) (E) (F) (G) (K) (L) (M) (N) (O) (R) (S)

## Im Kontext von Pflegeheimen und Altersresidenzen

Eine häufige Verbindung zwischen Alterswohnen und Restaurantbetrieb findet sich in Alters- und Pflegeheimen sowie bei Altersresidenzen. Die Verpflegung ist dort ein fixer Bestandteil von Wohnangeboten mit Pensionsvertrag. Heute haben viele Heime ihre Restaurants für die externe Kundschaft geöffnet und bieten Arbeitnehmern und Schülern aus dem Quartier eine günstige Verpflegungsmöglichkeit. Gleichzeitig finden so im Heimaltag viele Begegnungen zwischen Alt und Jung statt. Das Restaurant macht das Heim zu einem lebendigen und wichtigen Ort des gesellschaftlichen Lebens. Der institutionelle Kontext sorgt jedoch für spezielle betriebswirtschaftliche Voraussetzungen für das gastronomische Angebot. Deshalb ist diese Form der Gastronomie nicht im Fokus dieses Hefts. ●



Umschlag

Innenseite

Die Übersicht der Projektbeispiele (A)–(U) befindet sich im Umschlag.

Lebendige Erdgeschosse.  
Die Gestaltung von Erd-  
geschosszonen als eigen-  
ständige und interdiszi-  
plinäre Planungsaufgabe

Diese Planungshilfe wurde vom Planungsdachverband Region Zürich gemeinsam mit der Genossenschaft «mehr als wohnen» und der Stadtentwicklung Zürich erarbeitet. Sie basiert auf der praktischen Entwicklung von Erdgeschossnutzungen, bei der oft Gastronomieangebote eine Rolle spielen. Die Publikation identifiziert Schlüsselfaktoren und Stolpersteine für die Planung und formuliert nach Prozessphasen gegliederte Handlungsempfehlungen. Problemstellungen und Empfehlungen werden anhand konkreter Beispiele veranschaulicht. Systematisierte Erfahrungswerte auf 41 Seiten.  
→ [mehralswohnen.ch/publikationen](http://mehralswohnen.ch/publikationen)

# Projektbeispiel

## Ida-Beiz ©

### Soziales Zentrum in der Generationensiedlung

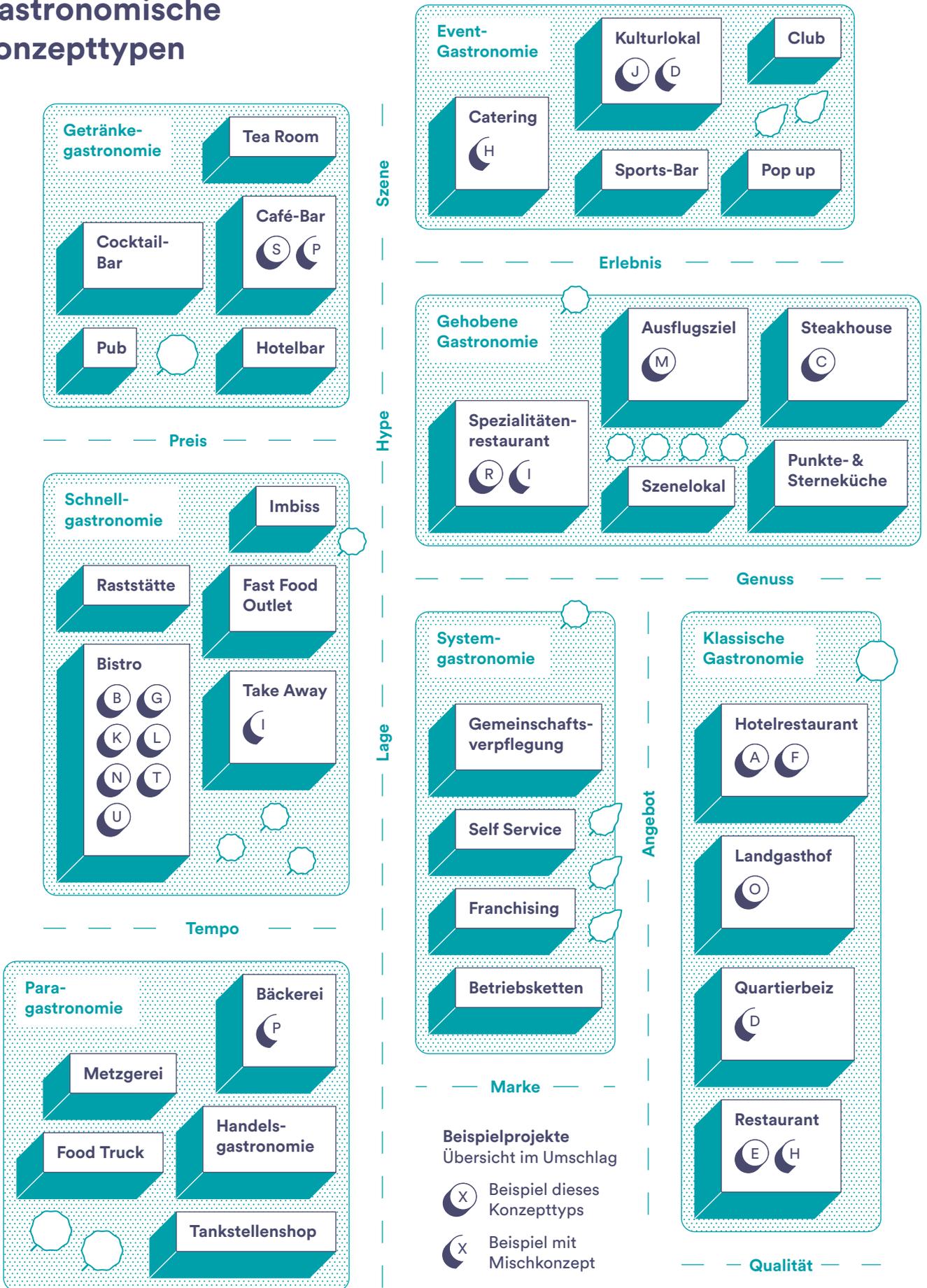
Im Winterthurer Neubauquartier Neuhegi steht das Mehrgenerationenhaus Giesserei. Es verfügt über 140 Wohnungen, die durch 10 gemeinschaftlich genutzte Räume ergänzt werden. In der Giesserei leben rund 240 Erwachsene und über 100 Kinder und Jugendliche. Sie haben sich als Hausverein organisiert und verwalten ihre Siedlung selbst. In der Siedlung arbeiten rund 65 Voll- oder Teilzeitbeschäftigte in 14 Gewer-

betrieben. Zu diesen zählt auch die Ida-Beiz. Nach einem frühen Konkurs mit Leerstandsfolge und einer Zwischennutzung durch Bewohnerinnen und Bewohner ist das Lokal seit 2017 wieder verpachtet. Trotz seiner wechselvollen Geschichte ist das Restaurant stets das soziale Zentrum der Siedlung geblieben. Gleichzeitig trägt die Ida-Beiz massgeblich zur Identitätsbildung des neuen Quartiers bei.



Ein wichtiger Treffpunkt für die Menschen im Winterthurer Neubauquartier – die Ida Beiz.

# Gastronomische Konzepttypen



# «Gastronomie geht überall, je nachdem, wer dafür bezahlt»

Rafael Saupe begleitet als strategischer Gastronomieberater Projekte, die Gastro-Nutzungen und Begegnungsräume verbinden. Ein idealer Ansprechpartner also, um die Chancen und Risiken von Gastronomie im Kontext von Alters- und Generationensiedlungen einzuschätzen.

Das Gespräch führte Andreas Sidler

**Als Berater haben Sie viele Gastronomieprojekte in der strategischen Planung unterstützt. Wie gut funktioniert Gastronomie im Umfeld von Alters- oder Generationensiedlungen?**

Grundsätzlich geht Gastronomie überall, je nachdem, wer dafür bezahlt. Das gilt auch in Alterssiedlungen.

**Wie meinen Sie das?**

Der durchschnittliche Schweizer Gastronomiebetrieb macht durchschnittlich 5% Verlust. Rechnet man den Unternehmerlohn und die Eigenkapitalverzinsung, also den Zinssatz für die eigene Investition rein, dann sind 65% der Betriebe in der Schweiz in den roten Zahlen. Wenn der Betrieb nicht schliessen soll, dann muss irgendjemand für das Defizit aufkommen.

**Wer kommt dafür in Frage?**

Viel zu oft ist es der Wirt, der sich dafür selbst ausbeutet, sich wenig Lohn auszahlt und zu wenig in die Altersvorsorge einzahlt. Es gibt auch Betriebe, die durch Firmen querfinanziert werden, die Verpflegungsbedarf haben. Bei anderen Gaststätten ist es der Vermieter, der für die Differenz aufkommt, um den Leerstand des Lokals zu vermeiden oder auch aus Solidarität. Investoren finanzieren defizitäre Gastrobetriebe auch zur Standortförderung, weil Gastronomie die Aufenthaltsqualität auf ihrem Areal erhöht.

**Aber grundsätzlich sollte ein kostendeckender Betrieb möglich sein, sonst hat man ein Problem.**

Dass der Umsatz die Kosten vollständig deckt, das ist der Best Case. Wenn das nicht geht, müssen die restlichen Kosten anderweitig finanziert werden. Das ist eigentlich kein Problem, solange es im Finanzierungskonzept bereits so vorgesehen ist. Die Defizitübernahme ist dann ein bewusster Entscheid. Lässt man sich aber von einer Finanzierungslücke überraschen, entstehen Zwangslagen – auch persönliche, was besonders tragisch ist.

**Ich stelle meine erste Frage anders. Was braucht es, damit ein Gastronomieangebot in einer Alters- oder Generationensiedlung kostendeckend funktioniert?**

Auch an einem solchen Standort braucht Gastronomie wie überall hohe Frequenzen, also genügend potenzielle Gäste, die sich während der Öffnungszeiten im Umfeld des Lokals aufhalten. Das ist kein Garant, dass es funktioniert, sondern eine notwendige Bedingung.

**Wenn das Siedlungskaffee als Treffpunkt für die älteren Siedlungsbewohnerinnen und -bewohner dient, dann ist das sicher ein Vorteil.**

Die Siedlung allein wird selten den benötigten Umsatz bringen. Ein Café braucht täglich zwischen 170 und 300 Gäste, die vorbeikommen und einen Kaffee trinken. Vielleicht muss man sich als Träger einer Alterssiedlung auch überlegen, ob man täglich so viele Menschen in der Liegenschaft haben will.

**Vielen geht es gerade darum, das Wohnumfeld der älteren Menschen zu beleben und auch andere Generationen in die Siedlung zu holen.**

Gastronomie schafft in erster Linie Aufenthaltsqualität. Das heisst, dass die Menschen, die bereits vor Ort sind, länger bleiben. Dass viele Menschen von weiter weg angezogen werden, passiert selten. Ein Bistro oder Kaffee in der Siedlung braucht hohe Frequenzen, es schafft sie nicht.

**Kommen die Leute nicht auch wegen des Angebots?**

Natürlich. Es spielt eine Rolle, wie das Angebot aussieht. Aber auch, wann etwas angeboten wird und von wem. Um das richtige Angebot zu entwickeln, muss man aber den Markt sehr gut kennen.

**Die Verantwortung für die Angebotsgestaltung liegt aber nicht bei der Trägerschaft, sondern beim späteren Wirt, der sich mit einem Businessplan bei der Baurägerschaft bewirbt.**

Die Bauräger selbst müssen das Angebot schon vorher

sehr konkret entwickeln, damit sie die Projektierung machen können. Die Grösse des Lokals, die Infrastruktur, die behördlichen Vorgaben – das alles ist je nach Betriebstyp anders. Das wirkt sich stark auf die Investitionskosten und auf die bauliche Planung aus.

**Ein Projektträger, der sich für ein Gastroangebot in der Siedlung entscheidet, muss also als Erstes eine Marktanalyse vornehmen und selbstständig ein Gastrokonzept entwickeln?**

Eigentlich sollte er das machen, bevor er sich für oder gegen ein Gastroangebot entscheidet. Vielleicht merkt er, dass an dem Standort langfristig kein finanzierbares Gastromodell möglich ist. Dann gibt es wahrscheinlich bessere Lösungen, damit sich die älteren Menschen in der Siedlung treffen können.

**Kann ein gut vernetzter oder lokal verankerter Wohnbauträger diese Marktanalyse und Konzeption selbst machen?**

In der Projektorganisation braucht die Trägerschaft jemanden, der für das Teilprojekt Gastronomie zuständig ist. Es ist wichtig, alle Fakten zusammenzutragen, objektiv zu bewerten und mit plausiblen Zahlen durchzurechnen, die auf Erfahrungswerten basieren. Viele Planer können das gut. Es ist aber ein bekanntes Phänomen, dass die Restaurant-Idee auch bei ihnen viel Goodwill auslöst. Sie finden die Idee so gut, dass sie sich einen Best Case herberechnen. Fehlende Branchenerfahrung trägt ebenfalls ihren Teil dazu bei. Dann wird auf Basis einer romantischen Vision konzipiert, geplant und realisiert. So kann nur per Zufall das Richtige herauskommen. Gerade in der Gastronomie ist eine Viertelmillion schnell falsch investiert. Danach kommen jährlich mehrere 10000 CHF an Betriebsdefizit dazu, die eingeschossen werden müssen, damit der Betrieb weiterläuft und es keinen Leerstand gibt. Ich denke, es lohnt sich, in gastronomische Expertise zu investieren – sowohl in der strategischen Phase am Anfang als auch später bei der Projektierung. Gastronomie kann man nicht nebenher planen und dann im Betrieb ad hoc der Marktsituation anpassen.

**Die älteren Menschen in der Siedlung haben besondere Bedürfnisse. Das Siedlungslokal kann für sie Dienstleistungen anbieten. Zum Beispiel einen Mittagstisch oder einen Mahlzeitendienst. Wie integriert man das ins Gastrokonzept?**

In erster Linie geht es darum, dass das Bistro, Kaffee oder Restaurant rentabel läuft. Ob es Dienstleistungen speziell für die Siedlung gibt und zu welchen Konditionen, diese Fragen würde ich separat und nachgelagert klären.

**Solche Zusatzleistungen sind für die Bauträger von Alterssiedlungen aber oft zentral für ihr Wohnkonzept. Zum Beispiel, wenn das Siedlungslokal die Funktion einer Anlaufstelle für die Bewohnerinnen und Bewohner der Siedlung hat.**

Das mag sein. Trotzdem ist es wichtiger, dass der Betreiber des Lokals existieren kann. Man darf keine übersteigerten Erwartungen haben, was die Gastronomie neben ihrem Kerngeschäft sonst noch leisten soll. Wer den Servicemitarbeitenden einfach Concierge-Funktionen zuweist,

weil die ja sowieso vor Ort verfügbar sind, der ignoriert die Arbeitsrealität im Gastgewerbe. Heterogene Zielgruppen und individuelle Erwartungen, lange Öffnungszeiten und Zusatzleistungen bedeuten Mehraufwand – und das an einem Standort, wo die Umsatzmöglichkeiten sowieso bereits beschränkt sind. Erst wenn man ein rentables Betriebskonzept entwickelt hat, kann man diskutieren, ob und welche Zusatzleistungen möglich sind und wie sie finanziert werden sollen. Das vorgängig entwickelte Gastrokonzept ist dann die Grundlage und der Rahmen dafür. Ein Gastrobetrieb, der nach einem Jahr aufgeben muss, nützt niemandem.

**Ist es denn überhaupt eine gute Idee, einen Gastrobetrieb in eine Alterssiedlung zu integrieren, wenn die Möglichkeiten so eingeschränkt sind.**

Wenn man nach einer seriösen Analyse zum Schluss kommt, dass in dieser Siedlung ein Gastrobetrieb langfristig überleben kann, dann ist es eine wunderbare Idee. Man schafft einen Ort, wo sich jeder willkommen fühlt und wo man in Kontakt zu anderen Menschen kommt. Und das ist die andere – die menschliche Seite der Gastronomie. Aber auch sie muss gelingen. Dazu braucht man die richtige Person, die das Lokal betreibt. Sie muss beide Seiten im Griff haben. Im Gästeraum muss sie die offenerzige Gastgeberin sein, im Büro dagegen als kühler Kopf die Kostenstruktur im Griff haben, für möglichst hohe Umsätze sorgen und die Kosten bestmöglich kontrollieren. ●



Im Interview  
**Rafael Saupe**

Rafael Saupe ist ursprünglich als Quereinsteiger in die Gastronomie geraten und bringt neben viel Praxiserfahrung einen Hotelfachschulabschluss, einen Master in Kulturmanagement sowie ein CAS in Urban Management mit. Zusammen mit seinem Geschäftspartner leitet er die Firma desillusion&Co. Er führt Potenzialanalysen und Marktbeurteilungen durch und begleitet Planer, Architekten und Eigentümerschaften in Arealentwicklungsprojekten.  
→ [desillusion.ch](http://desillusion.ch)

# Der strategische Entscheid braucht ein konkretes Gastrokonzept

Der Entscheid für eine Gaststätte in der Siedlung muss früh im Projekt fallen und prägt die Projektentwicklung danach über Jahre – vom Planungsprozess über die Realisierung bis hin zur Verwaltung und zum Wohnalltag. Deshalb braucht es eine konkrete Entscheidungsgrundlage.

Text Andreas Sidler

Gastronomie ist ressourcenintensiv. Das gilt nicht nur im Betrieb, sondern bestätigt sich bereits in der ersten Phase eines Wohnbauprojekts mit gastronomischen Ambitionen. Schon vor dem definitiven Entscheid für oder gegen ein Siedlungsrestaurant sind umfangreiche Abklärungen und Analysen sowie vertiefte Konzeptarbeiten nötig. Nur so offenbaren sich Potenzial und Risiken von Gastronomie in der geplanten Siedlung.

## Im zwei Schritten zum Entscheid

Im einleitenden Kapitel in diesem Heft sind die Zielsetzungen beschrieben, welche die meisten Trägerschaften von Alters- oder Generationensiedlungen mit der Idee eines Siedlungslokals verfolgen. Gerade weil solche Siedlungsfunktionen für Wohnbauträger im Vordergrund stehen, sollten ihrem Entscheid für oder gegen Gastronomie in der Siedlung zwei analytische Arbeitsschritte vorausgehen:

Im ersten Schritt prüft die Trägerschaft, ob es konkrete Möglichkeiten für ein rentables Gastroangebot am vorgesehenen Standort gibt. Nur wenn sich ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Gastrokonzept herauskristallisiert, kann sie in einem zweiten Schritt eruieren, ob das Siedlungslokal auf dieser Basis die gewünschten Siedlungsfunktionen überhaupt ausüben kann und was die Rahmenbedingungen dafür sind – baulich, finanziell und personell.

Erst jetzt ist es möglich, den strategischen Entscheid zu fällen, ob ein gastronomisches Angebot zum Gesamtprojekt gehören soll oder nicht. Wer in der Lage ist, die vorgesehenen Zusatzaufgaben für die Siedlung sinnvoll in sein provisorisches Gastrokonzept zu integrieren, kann mit der Planung beginnen. Finden die Sied-

lungsfunktionen keinen Platz im ausgearbeiteten Gastro-Betriebskonzept, dann müssen einerseits andere Lösungen dafür gefunden werden. Andererseits muss man entscheiden, ob Gastgewerbe in der Überbauung immer noch sinnvoll erscheint.

**«Das Grundbedürfnis an die Gastronomie ist die Begegnung. Doch der Markt und die Lage entscheiden, ob ein professioneller Gastrobetrieb überhaupt möglich ist.»**

V. Marterer, Architekt und Gastronom

**«Einem Projekt mit publikumsorientierten Nutzungen müssen teilweise umfangreiche Vorabklärungen und Konzeptarbeiten (z.B. im Gastronomiebereich) vorangehen, damit eine robuste Basis für Vermarktung und Vermietung geschaffen werden kann.»**

Publikation «Lebendige Erdgeschoss»<sup>1</sup>

## Basis für Projektierung und Verpachtung

Die frühen Abklärungen und konzeptuellen Arbeiten, bei denen die Trägerschaft quasi einen provisorischen Businessplan entwickelt, sind nicht nur für den strategischen Entscheid eine essenzielle Grundlage. Sie sind auch notwendig für eine korrekte Projektierung und Ausschreibung des Bauprojektes<sup>2</sup>. Zudem ist dieses erste Gastrokonzept eine nützliche Schablone bei der Suche nach dem passenden Betreiber mit den nötigen Kompetenzen und dem Sinn für standort- bzw. umfeldgerechte gastronomische Leistungen.

Gastronomie in der Siedlung ist als eigenständiges Teilprojekt in die Gesamtprojektplanung zu integrieren. Wie sich das gastronomische Teilprojekt in die einzelnen Phasen des Bauprojekts einfügt, ist in der Abbildung auf Seite 14 illustriert.

**«Je genauer die künftige Nutzung bekannt ist, desto besser lassen sich gute Voraussetzungen planen.»**

Planungshilfe FCSI & Zimmerli<sup>3</sup>

Die Erarbeitung eines provisorischen Businessplans bedeutet für die Projektträger viel Aufwand in einer frühen Phase des Gesamtprojekts. Die Erfahrung zeigt, dass sich der erhöhte Ressourceneinsatz in dieser frühen Projektphase im weiteren Projektverlauf schnell amortisiert.

## Ein eigenständiges Teilprojekt braucht Expertise

Bauherren sind jedoch selten Gastronomen, weshalb in der Regel Experten beigezogen werden müssen: Für die Analyse von Standort und Marktpotenzial von Gastronomie sowie für die Konzipierung empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einem strategischen Gastronomieberater. Für die Projektierung drängt sich die Begleitung durch einen Gastro-Fachplaner auf, und auch für Pachtverträge bietet sich die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Juristen an.

In den meisten Projekten, bei welchen in der Planungsphase auf entsprechende fachliche Expertise verzichtet worden war, musste ein entsprechender Gastronomie-Experte nach der ersten Betriebsphase konsultiert werden, um dem Betrieb aus der Schieflage zu helfen. ●



Die Übersicht der Projektbeispiele (A) – (U) befindet sich im Umschlag.

<sup>1</sup> Lesetipp: S. 9

<sup>2</sup> Siehe S. 48+49

<sup>3</sup> Lesetipp: S. 50

# Gastronomieentwicklung im Kontext der Bauprojektphasen nach SIA 112

Die wichtigsten Schritte für Trägerschaften im Überblick

**S** strategischer Gastronomieberater

**R** spezialisierte Rechtsberatung

**F** Gastro-Fachplaner

**S. X** Beitrag zum Thema

Vision

## SIA 1 Strategische Planung

### Vision

#### Betrieb

Gastronomie als:

- Idee
- Element im Siedlungskonzept
- Funktionsträgerin für Siedlung

S. 4

S. 8

## SIA 2 Vorstudie

### Analyse

#### Markt

- Standort & Umgebung?
- Konkurrenz & Angebot?
- Zielgruppen & Nachfrage?
- Frequenzen & Zeiten?
- Standortentwicklung?

S

S. 17

#### Objekt

- Räume & Flächen?
- Wege & Kapazitäten?
- Technik & Installationen?
- Rechtliche Vorgaben?

S

S. 19

## Konzeptentwicklung

#### Markt

Definition von:

- Betriebstyp
- Zielgruppenausrichtung
- Konzeptausrichtung
- Positionierung

S

S. 30

#### Objekt

- Entwicklung Raumprogramm, Zonen & Wege
- Skizzieren von:
- Kapazitäten
  - Bedarf Infrastruktur
  - Interior Design

S

S. 30

#### Betrieb

- Skizzieren von:
- Kernidee/Werten
  - Angebotsstruktur
  - Serviceformen
  - Betriebszeiten

S

S. 30

#### Organisationsstruktur

Definition Betreibermodell:

- Vermietung (im Rohbau?)
- Verpachtung
- Betriebsführung im Anstellungsverhältnis
- Management in Auftrag

S

R

S. 32

S. 52

#### Finanzierung

Herleitung:

- Betriebsbudget
  - Investitionsbudget
  - Vermietungs-/Verpachtungsmodell
- Prüfung Anschubfinanzierung

S

S. 24

S. 32

## Fusion der Konzepte

Prüfung:

- Integration des Gastrokonzepts ins Siedlungskonzept
- Integration der Siedlungsfunktionen ins Gastrokonzept

S

S. 34

## Entscheid

## Gastronomie ja

## Gastronomie nein

## Entwicklung anderer Lösungen und Nutzungen

### SIA 3 Projektierung

### SIA 4 Ausschreibung

#### Betreibersuche

##### Betrieb

- Definition Profil
- Inserieren und Networking
- Analyse Bewerbungen
- Vorselektion und Gespräche
- Selektion

S S. 52

##### Organisationsstruktur

- Verhandlungen
- Vertragsabschluss
- Vereinbarungen:
  - Synergien & Zusammenarbeit
  - Kommunikation & PR

S. 56  
S R

##### Finanzierung

- Festlegen:
  - Investitionshilfen
  - Anschubfinanzierung
- Vertragsabschluss

S. 32  
S R

#### Planung

##### Objekt

- Konkretisierung / Details:
  - Raumprogramm, Zonen & Wege
  - Kapazitäten & Infrastruktur
- Entwicklung Interior Design
- Definition Zonen mit Mehrfachnutzung

S F S. 45

##### Organisationsstruktur

- Einbindung Betreiber

S

##### Finanzierung

- Festlegung Investitionsbudget

S F

#### Ausschreibung

##### Objekt

- Formulieren von Vorgaben und Rahmenbedingungen
- Auswahlkriterien und Service für Inventar festlegen

F S. 48

##### Organisationsstruktur

- Koordination zwischen:
  - Bauherr
  - Architekt & Planer
  - Betreiber
  - Behörden

F S. 48

### SIA 5 Realisierung

### SIA 6 Bewirtschaftung

#### Realisierung

##### Objekt

- Kontrolle Umsetzung
- Abnahmen

F

##### Betrieb

- Inbetriebnahme
  - Infrastruktur
  - Inventar
- Betrieb einrichten

F

##### Organisationsstruktur

- Koordination zwischen:
  - Bauherr
  - Architekt & Planer
  - Betreiber
  - Behörden

F

#### Etablierung

##### Finanzierung

- Anschubfinanzierung gemäss Vertrag

##### Objekt

- Unterhalt Infrastruktur
- Bauliche Anpassungen
- Wartungs- / Serviceverträge

##### Betrieb

- Zusammenarbeit nach Vereinbarung
- Evtl. Aufbau Dienstleistungen
- Konzeptionelle Anpassungen

# Analyse und Konzept

---



# Erste Schritte für eine Standortanalyse

Es gibt verschiedene gastronomische Erfolgsfaktoren, die man durch Planung und im Betrieb beeinflussen kann, aber nicht den Standort. Er ist vorgegeben und definiert das Feld der Möglichkeiten. Der Standort sowie die Qualitäten des direkten Umfelds entscheiden, ob und in welcher Form ein gastronomisches Angebot in eine Wohnsiedlung integriert werden kann. Die Standortanalyse ist deshalb der erste Schritt in der Planung eines solchen Angebots. Dazu gehören die Abklärung des Marktumfeldes und die Analyse des Bauobjekts.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser



Für die Ida-Beiz sind Firmen und Betriebe im nahen Umfeld wichtige Frequenzbringer.

## Fokus auf den Markt – Nachfragepotenzial ermitteln

Die Marktanalyse zeigt, welche Zielgruppen überhaupt als Gäste fürs Siedlungslokal in Frage kommen und welches Konsumverhalten zu erwarten ist. Daraus lassen sich mögliche Betriebstypen und Konzeptausrichtungen ableiten. Es gilt aber nicht nur die Nachfrage, sondern auch das bestehende lokale Angebot – die gastronomische Konkurrenz im direkten Umfeld – zu erfassen.

### Frequenzen

Die Bevölkerungsstruktur im Einzugsgebiet ist oft die erste Information, die eingeholt wird. Dazu können statistische Daten beigezogen werden, wie die Einwohnerzahl der Region, der Gemeinde, des Quartiers, der Siedlung etc. Solche Daten sagen jedoch noch wenig über die gastronomische Nachfrage aus. Wichtig sind die Frequenzen vor Ort: Wie viele und welche Personen sind wann – also zu welcher Tageszeit, an welchem Wochentag, in welcher Jahreszeit – effektiv vor Ort.

Ein besonderes Augenmerk gilt den sogenannten Frequenzbringern. Darunter versteht man Orte im Umfeld des Lokals, welche für Laufkundschaft sorgen – und bei erfolgreicher Kundenbindung auch für Stammkundschaft. Zu den Frequenzbringern gehören beispielsweise Läden und andere Betriebe mit ihren Kunden und ihrem Personal, Büroareale, Behörden, Bildungsinstitutionen mit Schülerinnen, Studenten und Lehrerschaft, Freizeit- und Sportanlagen, Ausflugsziele, Kinos und Theater, aber auch Bahnhöfe und andere wichtige Verkehrsknotenpunkte.

Es sind diese Frequenzbringer, welche die potenziellen Zielgruppen für das Lokal definieren. Es handelt sich dabei oft um Kundengruppen mit unterschiedlichen Bedürf-

«Im Sommer und Herbst sind für uns die Velofahrer wichtig.»

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand und Betriebsleiterin

Ⓒ

«Die Lehrer des nahegelegenen Schulhauses beschwerten sich, weil es das Cordon bleu auf dem Wochenmenü jeweils nur am Mittwochmittag gibt, wenn am Nachmittag überall schulfrei ist.»

P. Fehrlin, Genossenschaftsvorstand

Ⓑ

nissen bezüglich Angebot, Preisniveau, Öffnungszeiten und Infrastruktur. Gewisse Zielgruppen können sich im Rahmen eines Betriebskonzepts ergänzen (Kundschaft für Mittags- und Abendgeschäft bzw. werktags und Wochenende), andere schliessen sich aus.

#### Bedarf im zeitlichen Kontext

Der spezifische Bedarf der Personen im Umfeld der Gaststätte kann sich je nach Tageszeit stark verändern. «Über Mittag sucht jemand ein schnelles, gutes und günstiges Verpflegungsangebot. Am Abend will die gleiche Person ein kulinarisches Erlebnis in guter Gesellschaft geniessen, für das sie bereit ist, Geld auszugeben», erklärt Rafael Saupe das variierende Kundenverhalten. Es ist mit ein Grund, weshalb statistische Daten zur Kaufkraft der Bewohner im Einzugsgebiet beschränkte Aussagekraft haben.

#### Konkurrenzsituation

Der Bedarf prägt die Nachfrage und das Angebot hat sich danach zu richten. Das wissen auch die Mitbewerber im Umfeld des geplanten Lokals. Auch ihr Angebot ist in die Analyse des Nachfragepotenzials einzubeziehen. Gut frequentierte Gebiete ziehen Wettbewerb an. Das muss nicht negativ sein, weil die Auswahlmöglichkeiten den Ort für Kundinnen und Kunden attraktiv machen.

#### Entwicklungsprognosen – mit Vorsicht zu geniessen

Für städtebauliche Entwicklungsgebiete und grosse Arealüberbauungen werden jeweils Entwicklungsprognosen über mehrere Jahre erstellt. Wer als einzelner Wohnbauträger sein Projekt in einem solchen Umfeld plant, sollte diese Voraussagen nur mit Vorbehalt in seine Gastroplanung einbeziehen. Das Gastrokonzept muss in der Gegenwart rentabel sein, wenn es in der Zukunft noch existieren soll. Investiert ein Wohnbauträger in eine Gaststätte, die auf das zukünftige Marktumfeld ausgerichtet ist, dann ist das in erster Linie eine Investition in die Arealentwicklung. Sie wird sich erst langfristig rechnen und kurz- bis mittelfristig eher Kosten verursachen. Es ist deshalb legitim, Beteiligungsmöglichkeiten des Baurechtgebers oder der Stadtentwicklung abzuklären.

## Fokus auf das Objekt – bauliche und logistische Rahmen- bedingungen ermitteln

**Nicht nur das Marktumfeld definiert die Möglichkeiten für Gastronomie. Ebenso wichtig sind die Lage innerhalb der Liegenschaft sowie die Rahmenbedingungen für Infrastruktur und Logistik. Sie haben einen direkten Einfluss auf das Umsatzpotenzial und die Ausrichtung des späteren Betriebs.**

#### Lage: Gastronomie braucht Erreichbarkeit und Sichtbarkeit

Weil ein Siedlungslokal nicht allein von den Anwohnern leben kann, muss der Standort gut erschlossen sein. Die Entfernung von ÖV-Haltestellen und von den wichtigsten Frequenzbringern sollte nur wenige Gehminuten betragen. Ausser in belebten Fussgängerzonen sind auch genügend Parkplätze in unmittelbarer Nähe notwendig.

Die Position des Lokals in der Siedlung ist ebenso wichtig wie der Standort der Liegenschaft selbst. Hier stellt sich die Frage nach den Verkehrsströmen und -richtungen in und um die Liegenschaft – sowohl beim Langsamverkehr wie beim motorisierten Verkehr. Ein starker Frequenzbringer in der Nähe nützt nichts, wenn die Leute von dort aus in die andere Richtung verschwinden.

Die Positionierung in der Siedlung muss zudem den logistischen Ansprüchen bei der Warenanlieferung genügen. Diese muss von der Zufahrt über die Lagerräume bis in die Küche effizient gestaltet sein und sollte die anliegenden Wohnzonen möglichst wenig beeinträchtigen.

Auch die Positionierung zu den öffentlichen und halböffentlichen Begegnungszonen in der Siedlung und im Quartier sowie die Nachbarschaft zu privaten Wohnbereichen sind zu beachten. Die räumlichen Beziehungen zwischen den verschiedenen Nutzungs- und Verkehrszonen können für die Entwicklung eines Gastrokonzepts

**«An diesem Standort leben wir von den Angestellten aus den Bürogebäuden der Grossfirmen. Die Bewohnenden hätten gerne eine Beiz, wo sie jederzeit in Pantoffeln einen Kaffee trinken können. Sie wissen nicht, dass sich das nicht finanzieren lässt.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

(H)

**«Als noch in der Nähe ein anderes Restaurant und im Dorf ein Weinkeller öffnete, war das Angebot zu gross für ein so kleines Dorf.»**

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand und Betriebsleiterin

(G)

**«Die Angestellten der Firmen haben gerne Abwechslung. Sie essen mal hier, mal vorne in der Pizzeria oder im Restaurant auf der anderen Seite des Parks.»**

V. Kilgour, Betriebsleiter

(D)

**«Die Lage hier am Eck mit den grossen Fenstern ist eigentlich sehr gut. Man sieht, dass hier Leute im Lokal oder auf der Terrasse sind. Leider ist der Spielplatz auf der anderen Seite des Parks. Es gibt Leute, die wohnen seit zwei Jahren da vorne und wissen nicht, dass hier ein Restaurant ist.»**

V. Kilgour, Betriebsleiter

(D)



Der Raumbedarf für Produktion, Lagerung und Technik wird in der Planung oft unterschätzt.

Möglichkeiten und Einschränkungen gleichermaßen bedeuten. Beispielsweise können öffentliche Begegnungszonen am Abend Gäste ins Lokal bringen, angrenzende private Wohnbereiche dagegen zur Einschränkung der abendlichen Öffnungszeiten führen.

#### Grösse: Gastronomie braucht Platz

Wie hoch das Umsatzpotenzial eines Restaurants, Bistros oder Kaffees ist, hängt stark von der Anzahl Sitzplätze ab, die das Lokal im Innen- und Aussenbereich bietet. Bei der Grobkonzeption lässt sich berechnen, wie viele Sitzplätze minimal nötig sind, um den benötigten Umsatz zu generieren.<sup>2</sup>

Der Gästebereich nimmt aber nur einen Teil des benötigten Platzes für einen Gastronomiebetrieb ein. Räumliche Kapazitäten werden zudem für die Küche und die sanitären Anlagen sowie für die Technik-, Lager-, Entsorgungs- und Personalräume benötigt. Im Aussenraum braucht es Platz für die Anlieferung und für technische Installationen (bspw. Abluft), vor allem aber auch für eine Terrasse, damit der Betrieb auch an sonnigen Tagen möglichst gut besucht ist. Die benötigten Räumlichkeiten müssen zudem logistisch sinnvoll zueinander angeordnet sein.

Die unterschiedlichen gastronomischen Betriebstypen benötigen unterschiedliche Raumvolumen. Die baulichen Rahmenbedingungen können deshalb die konzeptionellen Möglichkeiten für ein Siedlungslokal stark einschränken. Die Erfahrungen aus mehreren Projekten zeigen: Der Platzbedarf für die Gastronomie wird meistens unterschätzt und die Wegführungen sind oft ineffizient. Sind solche räumlichen Rahmenbedingungen aber erst baulich fixiert, sind sie kaum mehr veränderbar. Später können sie Konzeptanpassungen verunmöglichen. Schwierigkeiten bei der Verpachtung und kostspieliger Leerstand sind die Folge davon.

Den Platzbedarf und das Raumprogramm einzuschätzen, ist für Laien schwierig. Zudem ist diese Fragestellung in der Regel mit kantonalen Verordnungen, d.h. mit rechtlichen Vorgaben, verknüpft. Es ist deshalb sinnvoll, bereits bei der Standortabklärung einen Experten beizuziehen und nicht erst bei der Projektierung. Man muss wissen, welche baulichen Voraussetzungen man abklären muss, um ein passendes Gastrokonzept zu entwickeln und Unmögliches auszuschliessen. Die Zusatzkosten für den Experten werden durch weniger Planungsfehler, einfachere Vermietung und optimierte Wirtschaftlichkeit des späteren Betriebs wettgemacht. ●

«Die gesetzlichen Auflagen waren teilweise schwer zu erfüllen und wurden bei der Gastronomie zu wenig in die Planung einbezogen. Das betrifft auch die Parkplätze und die Erschliessung (zum Beispiel für die Anlieferung).»

Begleitstudie Hunziker Areal<sup>1</sup>

(H) (I) (J)

«Aus Rücksicht auf die Bewohnenden hatten wir nie Abendbetrieb. Uns fehlten deshalb die Kunden, die auch mal eine Flasche Wein zum Abendessen bestellen.»

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand und Betriebsleiterin

(G)

«Für Eltern ist die Einsicht von einer Terrasse auf den Spielplatz wichtig.»

Jürg Luginbühl, Gastronomieberater und Vorstand FCSI

«Das gleiche Volumen wie für den Gastraum und die Küche füllt im Keller die Technik für Lüftung und Klima. Und da ist noch kein Lagerraum eingerechnet.»

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

(H)

«Verschiedene Interessierte haben abgesagt. Bemängelt wurde fehlender Lagerraum im Untergeschoss in unmittelbarer Nähe zum Lift.»

Begleitstudie Mehrgenerationenhaus

Giesserei<sup>3</sup>

(D)

<sup>1</sup>Begleitstudie: → [age-stiftung.ch/hunzikerareal](http://age-stiftung.ch/hunzikerareal)

<sup>2</sup>Siehe Abbildung S. 46

<sup>3</sup>Begleitstudie: → [age-stiftung.ch/giesserei](http://age-stiftung.ch/giesserei)

Kirche, Park und Schulhaus liegen in der Nähe der Ida-Beiz.  
Die Verbindungswege dorthin sind umsatzrelevant.



# Gastronomische Standortanalyse

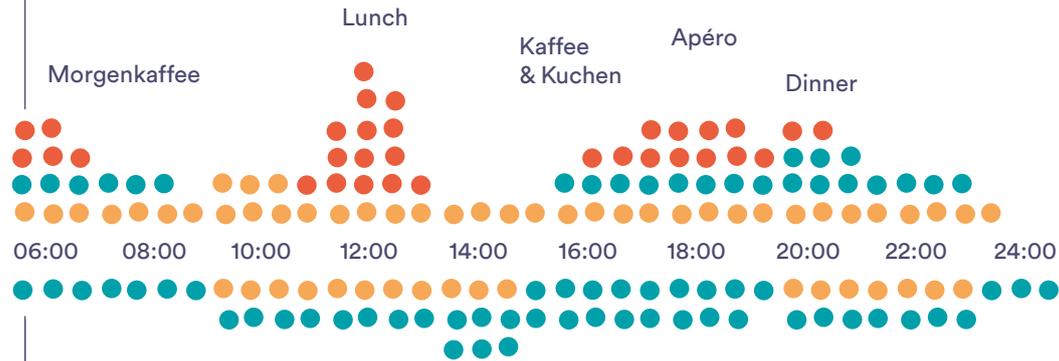
## Frequenzen und Nachfrage sind dynamisch

- Büroangestellte
- Siedlungsbewohner
- Parkbesucher

Analyse & Konzept

### Gastronomische Nachfrage am Standort im Sommer

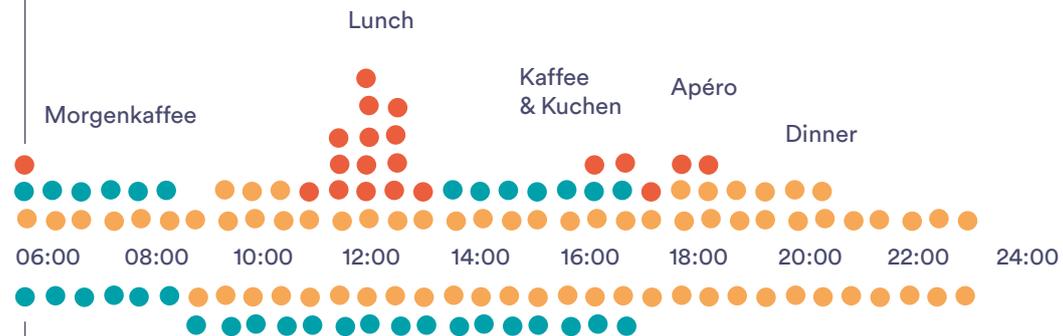
Werktags



Wochenende

### Gastronomische Nachfrage am Standort im Winter

Werktags



Wochenende

**Parkplatz**

Wo sind Parkplätze?

**Bürohaus**

Wie sind die Zielpunkte der Verkehrsströme verbunden?

**Büroangestellte**

Werktags

06:00 12:00 18:00 24:00

Wochenende

Wo sind die Hauptachsen für den motorisierten Verkehr?

Wo sind die Hauptachsen für den Langsamverkehr?

Wie stark werden die Verkehrswege im Tages- und Wochenverlauf frequentiert?

**Siedlung**

Potenzieller Standort für Siedlungsrestaurant

Wie wird eine effiziente Anlieferungslogistik gewährleistet?

Wo sind die Zugänge zur Liegenschaft?

**Siedlungsbewohner**

Werktags

06:00 12:00 18:00 24:00

Wochenende

**Bushaltestelle**

Wo sind die ÖV-Anschlüsse?

**Park**

Wo gibt es Plätze für Aufenthalt, Begegnung und Aktivität?

**Parkbesucher Sommer**

Werktags

06:00 12:00 18:00 24:00

Wochenende

**Parkbesucher Winter**

Werktags

06:00 12:00 18:00 24:00

Wochenende

# Grobkonzeption und Kostenstruktur



Die Analyse hat das Feld der Möglichkeiten abgesteckt, in welchem die Trägerschaft jetzt ein konkretes Gastronomiekonzept zu entwickeln hat. Neben Betriebstyp, Zielgruppenausrichtung, Angebotsstruktur, Positionierung und Betreibermodell muss sie festlegen, wer welche Kosten übernimmt.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser

Potenzielle Zielgruppen sind identifiziert. Der Standort des Lokals und seine räumlichen Kapazitätsgrenzen sind bekannt. Jetzt muss der Betriebstyp bestimmt werden. Er muss der Nachfrage entsprechen und sich gleichzeitig von bestehenden Angeboten abheben. Auf Basis seiner Raumkapazitäten muss er genügend Umsatz generieren, um die Kosten zu decken. Massgebend für das Gastronomiekonzept ist deshalb die Kostenstruktur. Sie gestaltet sich je nach Betriebstyp anders, beispielsweise bezüglich Personalkosten, Frequenzen und Umsatzzielen. Anhand von Richtwerten, wie sie beispielhaft auf Seite 29 aufgeführt sind, lässt sich bereits jetzt abschätzen, ob ein Gastronomieangebot in der Siedlung eine Chance hat, seine Kosten allein über den Umsatz zu decken. Falls nicht, müssen ergänzende Finanzierungsquellen Teil des Konzepts sein.

## Alternative Finanzierungsquellen

### Quersubventionierung durch Umsätze aus anderen Leistungsbereichen der Trägerschaft

Quersubventionierung durch die Trägerschaft erfolgt oft durch spezielle Vermietungs- bzw. Verpachtungsmodelle wie beispielsweise eine umsatzabhängige Verpachtung oder Staffelmiete.<sup>1</sup> Dort, wo die Betriebsführung über eine Anstellung bei der Trägerschaft organisiert ist, ist eine Defizitübernahme möglich, da die Trägerschaft de facto das Siedlungslokal betreibt. Die Querfinanzierung über die Wohnungsvermietung sollte aber durch die Bedeutung des Lokals für die Mieterschaft legitimiert sein.

### Quersubventionierung über andere Leistungsbereiche der Grundeigentümer

Diese Möglichkeit bietet sich insbesondere bei Arealüberbauungen mit Baurechtvergaben. Ein Gastronomiebetrieb kann eine wertvolle Aufwertung für das Neubaugebiet bedeuten und die Entwicklung des Areals fördern. Das kann eine finanzielle Unterstützung des Betriebs durch die Grundeigentümer oder durch die Trägerschaften der Anliegerparzellen rechtfertigen. In der Regel ist das jedoch ein temporäres Engagement.

### Quersubventionierung über andere Leistungsbereiche der Betreiber-Organisation

Mit der Betriebsführung kann eine soziale Organisation betraut werden, die das Siedlungslokal im Rahmen ihres Leistungsauftrags nutzt, zum Beispiel zur Arbeitsintegration und Ausbildung. Durch gewisse Synergien – insbesondere personelle – können die Betriebszeiten des Lokals einfacher finanziert werden. Doch auch solche Organisationen streben in der Regel einen kostendeckenden gastronomischen Betrieb an und arbeiten mit knappen Gesamtbudgets.

**«Gastronomie und Ausbildungsprogramm sind separiert. Die Gastronomie muss sich selbst finanzieren. Weil aber Auszubildende und Ausbilder ganztags im Einsatz sind, sind die ausgedehnten Öffnungszeiten für den Restaurantbetrieb etwas günstiger.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

(H)

### Subventionierung durch die öffentliche Hand

Es gibt Gemeinschaftszentren und Gemeindetreffpunkte mit einem Verpflegungsangebot, die durch die öffentliche Hand subventioniert werden. Das gastronomische Angebot ist dort Teil des zentralen und öffentlichen soziokulturellen Angebots. Es ist auch nicht unüblich, dass eine Gemeinde eine Gaststätte finanziell mitträgt oder eine Defizitgarantie übernimmt, weil diese an einem meist schwierigen Standort eine wichtige soziale Funktion erfüllt oder ihre Infrastruktur, beispielsweise ein grosser Saal, gebraucht wird. Subventionierte Gastrobetriebe dürfen jedoch zu keiner Wettbewerbsverzerrung führen oder andere Restaurantbetriebe oder ihre Infrastruktur verdrängen. Zudem sind die subventionierten Lokalitäten in der Regel im Besitz der Gemeinde und werden von ihr verpachtet.

**«Ich will mittelfristig keine Steuergelder aufwenden, um ein nicht frequentiertes Café zu finanzieren.»**

M. Hofmann, Gemeindepräsident<sup>2</sup>

(L)

### Unterstützung durch Gönner

Es ist möglich, dass ein Gastrobetrieb einen Gönner oder Gönnerverein findet, der Finanzierungslücken schliesst. Entweder, weil dem Restaurant selbst eine besondere Bedeutung beigemessen wird oder weil es Teil eines unterstützungswürdigen Gesamtkonzepts fürs Wohnen im Alter ist.

### Das Interesse der Vermieter

Bei allen Konzepten mit zusätzlichen Finanzierungsquellen stellt sich die Frage, wie nachhaltig diese Lösungen sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass über kurz oder lang die Trägerschaft fehlende Umsätze ausgleicht, ist gross. Sie hat die stärkste Motivation, einen Leerstand des Siedlungslokals zu vermeiden. Deshalb wird sie einen defizitären Betrieb unterstützen und nach Optimierungsmöglichkeiten im Betrieb und bei den Kosten suchen.

**«Für uns ist es wichtig, einen sozialen Treffpunkt zu haben. Dafür ist die Giesserei auch weiterhin bereit, bei der Höhe des Mietzinses dem Restaurant entgegenzukommen.»**

I. Riedweg, Vorstand Hausverein

(D)

## Einfluss der Trägerschaft auf den Umsatz

**Trägerschaften haben im laufenden Gastrobetrieb nur wenige Möglichkeiten, um zur Umsatzsteigerung des Siedlungslokals beizutragen. Dennoch können solche ins Konzept und in die Kostenrechnung einfließen. Dabei ist es wichtig, dass die Effekte solcher Massnahmen nicht überschätzt werden, wie die Tabelle am Kapitelende beispielhaft zeigt.**

### Servicepauschalen und Zusatzdienstleistungen

Anders als in Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen gibt es bei altersgerechten Mietwohnungen keine Pensionsverträge, die von

Bild links: Gasthof zum Bären, Nürensdorf (O)

<sup>1</sup>Siehe S. 26

<sup>2</sup>Quelle: St. Galler Tagblatt 03.12.2019

den Bewohnern einen monatlichen fixen Betrag für Verpflegung vorsehen. Im Bereich «Wohnen mit Dienstleistungen» kann die Trägerschaft mit ihren Mieterinnen und Mietern jedoch Servicepauschalen vereinbaren und den Gastrobetrieb als Service-Erbringer einsetzen. Daraus resultiert ein regelmässiger Umsatz. Doch Mieterinnen und Mieter sind nur bereit, für Services zu bezahlen, die sie auch nutzen, und die Zahlungsbereitschaft ist begrenzt. Zudem werden in allen Beispielprojekten Mahlzeiten stets individuell abgerechnet. Die Erfahrungen zeigen: Das Verhältnis zwischen Aufwand (inkl. Bereitstellungskosten) und Ertrag für Services ist für einen Gastrobetrieb oft kritisch. Der Beitrag von Servicepauschalen bzw. Zusatzdienstleistungen zum Gesamtumsatz ist auch mit Blick auf die Anzahl Wohnungen in den meisten Fällen bescheiden.<sup>3</sup>

**«Die Dienstleistungen bieten wir in erster Linie an, weil es sinnvoll ist und den Leuten Sicherheit gibt. Betriebswirtschaftlich ist das für uns nicht zwingend.»**

Andreas Schmid, Wirt

(A)



### Freuzsteigerung durch Veranstaltungen und Zusammenkünfte

Den stärksten Beitrag zur Umsatzsteigerung kann die Trägerschaft leisten, wenn sie Veranstaltungen und Zusammenkünfte organisiert, die durch das Siedlungsrestaurant verpflegt werden. Dazu braucht es die richtigen Rahmenbedingungen. Das Lokal muss eine hohe Anzahl Personen aufnehmen oder grosse Mehrzweckräume in der Siedlung bedienen können. Hier profitieren Lokale, die direkten Zugang zu angrenzenden Mehrzweckräumen haben. Können auch Externe solche Räumlichkeiten mieten, ist das ein weiterer – wenn auch nicht einplanbarer – Beitrag zur Umsatzsteigerung. Eine weitere Bedingung ist eine Küche, welche die Verpflegung für eine grosse Personenzahl herstellen kann. Dieses Instrument zur Förderung des Gastroumsatzes hat somit direkte Konsequenzen für die Projektierung und Planung der Siedlung.

Für das Konzept sind vor allem jene Veranstaltungen relevant, die fix eingeplant werden können. Das sind somit Veranstaltungen und Zusammenkünfte, welche die Trägerschaft selbst organisiert. Sie können später auch in einer Vereinbarung mit dem Pächter berücksichtigt werden.

Private Veranstaltungen, beispielsweise Geburtstage oder regelmässige Zusammenkünfte der Bewohnerinnen und Bewohner, können eine regelmässige Einnahmequelle sein. Weil sie aber nicht selbst eingeplant werden können, sollten sie auch nicht speziell in die Umsatzprognose einfließen. Dennoch haben sich in

den Beispielprojekten die Vernetzungsarbeit sowie die persönliche Solidarität der Trägerschaft als hilfreich erwiesen. Firmessen und private Feierlichkeiten leisten einen wichtigen Beitrag zum Umsatz.

**«Die Genossenschaft organisiert immer wieder Anlässe oder Gruppen besichtigen das international renommierte Bauprojekt. Die Gäste kommen dann zu uns zum Essen oder wir machen das Catering. Das sind Kunden, die wir sonst nicht hätten.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

(H)

**«Wir pflegen bewusst den Kontakt zu den umliegenden Betrieben. Auch sind unsere sanitären Anlagen für die Mitarbeiter der Post frei zugänglich, wenn sie auf Tour sind.»**

P. Fehrlin, Genossenschaftsvorstand

(B)

## Einfluss der Trägerschaft auf die Kosten

Der Einfluss der Trägerschaft auf der Kostenseite ist grösser als auf der Umsatzseite. Ihr stehen folgende Hebel zur Verfügung, um die Kosten für den Gastrobetrieb zu senken:

### Miet- und Verpachtungskonditionen

Je nach Art des Betriebs wird für die Miete zwischen 8 % und 12 % des Umsatzes aufgewendet. Hier kann die Trägerschaft mit günstigen Konditionen Entlastung bieten. Diese Möglichkeit muss im Grobkonzept berücksichtigt werden, wobei die Folgen für das Gesamtprojekt bezüglich Finanzierung, Investitionen und Vermietungsschlüssel bedacht werden müssen.

Die meisten Trägerschaften von Alters- und Generationenwohnprojekten entlasten die Siedlungsgastronomie mit günstigen Miet- bzw. Pachtzinsen bis hin zum Mieterlass. Ein Vermietungsmodell, das insbesondere in der Etablierungsphase eines Betriebs angewendet wird, ist die Staffelmiete. Dabei erhöht sich die Miete über einen festgesetzten Zeitraum (bspw. 5 Jahre) kontinuierlich, bis sie das vorgängig vereinbarte Niveau erreicht hat. Damit trägt man dem Umstand Rechnung, dass neue Lokale in der Regel zwei bis fünf Jahre brauchen, bis sie schwarze Zahlen schreiben. In langfristiger Perspektive bewährt sich die Mindestmiete in Kombination mit einer umsatzabhängigen Miete. Die Trägerschaft übernimmt dadurch einen Teil des Geschäftsrisikos.

**«Im Rahmen der Anschubfinanzierung wird ein erheblicher Teil der Kostenmiete zu Lasten der selbstverwalteten Mietergemeinschaft übernommen.»**

I. Riedweg, Vorstand Hausverein

(D)

### Kostenbeteiligung beim Ausbau

Wird das Lokal im Edelrohnbau vermietet, kann sich die Trägerschaft an den Kosten beim Innenausbau beteiligen. Dadurch verringern sich für die Betreiberin das Investitionsvolumen und längerfristig die Abschreibungskosten.

**«Für Gastronomiebetriebe ist es schwierig, kurzfristig grosse Investitionsbeträge aufzubringen. Wir stellten ihnen daher ein Budget zur Verfügung. Diese Investitionskosten wurden auf die Miete geschlagen.»**

M. Sprecher, ehem. Geschäftsführerin Genossenschaft<sup>4</sup>

(H) (I) (J)



### Günstige Nutzung von Siedlungsinfrastruktur

Auch die günstige oder kostenlose Mitbenutzung angrenzender Siedlungsräumlichkeiten kann den Gastrobetrieb entlasten. Die Rahmenbedingungen dafür müssen klar geregelt werden, damit für den Pächter Planungssicherheit besteht. Zudem müssen die behördlichen Vorschriften beachtet werden, die für die Bedienung von Räumlichkeiten gelten, die nicht zur Pacht gehören.

**«Für Food-Service ist der Raumbedarf neben dem Personalaufwand der relevante Kostentreiber.**

**Kompakte Räume und gemeinsam nutzbare Infrastrukturen tragen deshalb zu besseren Rahmenbedingungen bei.»**

Planungshilfe FCSI & Zimmerli<sup>5</sup>



### Operative Unterstützung des Betriebs

Trägerschaften können den Betrieb operativ unterstützen und so zur Kostensenkung beitragen. Diese Unterstützung ist in erster

Linie in den Bereichen der Administration und der Kommunikation erfolgreich. Die Trägerschaft entlastet so den Pächter von Aufgaben, die sie in vielen Fällen auch effizienter erledigt. Wie das Beispiel Husmatt auf der nächsten Seite zeigt, gibt es diesbezüglich sogar Potenzial für ehrenamtliches Engagement. Solches wird dagegen in ersten Gastrokonzepten oft im Servicebereich angesiedelt. Hier ist Vorsicht geboten. Freiwilligenarbeit in einem professionellen Gastrobetrieb funktioniert nur unter speziellen Rahmenbedingungen, hat Auswirkungen auf die Servicequalität und führt nur bedingt zu Kostenersparnissen.<sup>6</sup>

**«Sind die Pächter gute Gastgeber, dann mangelt es oft an der Administration, da sie ja immer im Betrieb sind. Wir können da unterstützend wirken.»**

A. Marty, Stiftungsrat

(C)

## Einfluss der Siedlungsbewohner auf den Umsatz

Siedlungsbewohnerinnen und -bewohner sind zweifellos eine Zielgruppe des Siedlungsrestaurants. Ob sie für die Umsatzprognose eine spezielle Rolle spielen, ist von vielen Faktoren abhängig.

### Siedlungsgrösse und Bewohnerstruktur

Der Einfluss der Siedlungsgrösse liegt scheinbar auf der Hand: je weniger Wohnungen, desto geringer der Umsatzanteil. Doch der Einfluss der Bewohnerstruktur ist ebenso bedeutsam, wie Joëlle Zimmerli im Interview auf Seite 40 erläutert.

**«Auf dem sozial durchmischten Areal leben rund 1300 Menschen. Die wenigsten von ihnen sind regelmässig hier. Allein mit den Gästen aus der Siedlung könnten wir nicht überleben – nicht ansatzweise.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

(H)

### Nachbarschaftskultur als Faktor

Ob die Gaststätte auf zusätzlichen Umsatz durch ihre Treffpunktqualitäten für die Siedlung oder das Quartier zählen darf, kann nicht vorausgesetzt werden. Dafür braucht es eine gute Entwicklung der Nachbarschaftskultur als Grundlage. Nachbarn begegnet man gerne und oft spontan im Siedlungslokal – aber nur, wenn die Nachbarschaftsbeziehungen in der Siedlung im Kern gut sind und aktiv gepflegt werden. Mit Freunden ausserhalb der Nachbarschaft verabredet man sich dagegen an einem für alle zentralen Ort ausserhalb der eigenen Wohnsiedlung oder lädt sie gleich zu sich nach Hause ein.

**«Die Ida-Beiz ist als Treffpunkt das soziale Herz der Siedlung. Wenn man aber ein exklusiveres Erlebnis haben will, geht man eher in die Innenstadt.»**

I. Riedweg, Vorstand Hausverein

(D)

<sup>4</sup>Quelle: «Eine Vision wird real» → mehralswohnen.ch/publikationen

<sup>5</sup>Lesetipp: S. 50

<sup>6</sup>Zum Thema Freiwilligenarbeit siehe S.60 ff.

### Mobilität und Wohnungsgrösse als Faktor

In einer Alterssiedlung präsentiert sich die Lage speziell: Dort hat das Siedlungslokal für betagte Menschen mit eingeschränkter Mobilität klare Vorzüge als Treffpunkt. Dies auch deshalb, weil Kleinwohnungen und Kleinsthaushalte beschränkt für grösseren Besuch taugen, weshalb dieser gerne «ausgelagert» wird, beispielsweise für Geburtstagsfeste. Zudem nimmt im höheren Alter die Bedeutung der Nachbarinnen und Nachbarn als Sozialkontakte zu und damit auch die Bedeutung des Treffpunkts.

**«Weil sie in 2,5- und 3,5-Zi-Wohnungen wohnen, feiern die Bewohnerinnen und Bewohner gerne mit der Familie im Restaurant. Aber das Lokal muss gut sein mit nettem Personal und einem moderaten Preisniveau.»**

A. Marty, Stiftungsrat



**«Die alten Leute kommen am häufigsten und nehmen oft ihre Angehörigen mit.»**

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand und Betriebsleiterin



### Alltagsverpflegung für ältere Mieterschaft?

Gastronomiekonzepte für Alterssiedlungen beinhalten oft die These, dass die älteren Mieterinnen und Mieter im Alter nicht mehr für sich allein kochen wollen und lieber in Gesellschaft im Siedlungslokal speisen werden. Dies trifft auf bestimmte Modelle des betreuten Wohnens zu. Ansonsten sind die meisten Bewohnerinnen und Bewohner von Alterssiedlungen Selbstversorger – mehr noch als die berufstätige Bevölkerung. Sie verfügen über mehr Zeitressourcen fürs Kochen und im Gegenzug oft über weniger Zahlungsbereitschaft (oder -möglichkeiten) für einen Restaurantbesuch. Zudem sind das Einkaufen und Kochen die Bollwerke der selbstständigen Haushaltsführung. Die alltägliche Verpflegung im Siedlungsrestaurant könnte als Zeichen von Unselbstständigkeit interpretiert werden – so die Befürchtung vieler älterer Menschen. Das gilt aber nicht für den Besuch des wöchentlichen Mittagstischs, bei dem die Geselligkeit im Zentrum steht.<sup>7</sup> Selbstständige Haushaltsführung ist nicht zuletzt auch in Alterssiedlungen in der Regel eine Voraussetzung für die Vermietung einer Wohnung. Eine bedeutende Umsatzsteigerung durch eine spezielle Versorgungsfunktion ist deshalb auch für das Siedlungslokal einer Alterssiedlung nicht zu erwarten. ●

# Projektbeispiel

## Husmatt Steinen ©

### Engagierte Trägerschaft als Erfolgsfaktor

Die Trägerschaft der Husmatt Steinen (Porträt auf Seite 6) engagiert sich stark im Siedlungsbetrieb. Die Vernetzung mit dem Dorf und der Region ist ihr ein wichtiges Anliegen. Deshalb stellt sie ihre technisch voll ausgestatteten Räumlichkeiten gemeinnützigen Vereinen kostenlos zur Verfügung. Die grossen und mit Trennwänden unterteilbaren Mehrzweckräume der Siedlung Husmatt sind direkt mit dem Restaurant verbunden und können so gut bedient werden. Bei Bedarf kann der Pächter jederzeit auf die Räume zugreifen. Zudem organisiert der Stiftungsrat regelmässig öffentliche Veranstaltungen und Ausstellungen. Dabei dient die Gaststube selbst als Galerie. Dass Pächter und Stiftung mindestens zwei Veranstaltungen pro Jahr gemeinsam organisieren, ist in einer separaten Zusatzvereinbarung festgehalten. Dort sind zudem die Nutzungsorganisation der Räume und die Öffnungszeiten geregelt. Diese umfassen auch die Abendstunden, die dem Bedürfnis vieler Vereine entsprechen.

Da für die Pächter Deutsch eine Fremdsprache ist, werden sie von einer Bewohnerin der Siedlung ehrenamtlich bei der Bearbeitung von E-Mails unterstützt, die Reservationen und Gesellschaften betreffen. Die Geschäftsstelle der Stiftung hilft bei administrativen Fragen und betreut die Website, wozu auch das regelmässige Aktualisieren der Speisekarte gehört.

### Beispielschätzung: Umsatz durch organisierte Siedlungsaktivitäten

Einnahmequellen	Jahresumsatz in CHF	
Wöchentlicher Mittagstisch*	CHF 176.–	9251.–
12 organisierte Anlässe	CHF 500.–	6000.–
19 Gesellschaften	CHF 300.–	5700.–

CHF 20951=2–3% des minimalen Gesamtumsatzes für ein Bistro

\* 8 Pers./Menüpreis inkl. Getränk 22CHF



Die Übersicht der Projektbeispiele (A)–(U) befindet sich im Umschlag.

Bild: Ida-Beiz, Winterthur

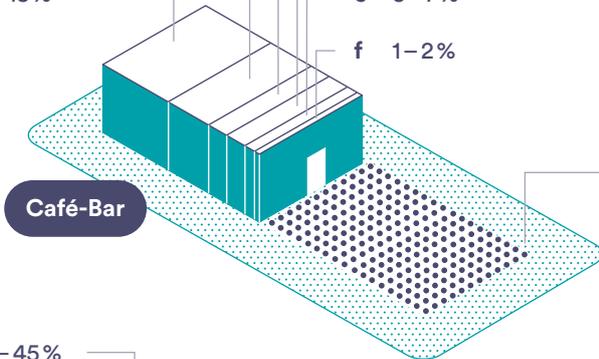
<sup>7</sup> Siehe S.38

# Ausgeglichene Kostenstruktur: Soll-Werte nach Betriebstyp

a	Mitarbeiterkosten inkl. Unternehmerlohn	d	Miete inkl. Nebenkosten
b	Waren	e	Abschreibungen
c	Betrieb und Unterhalt	f	Finanzaufwand

## Aufwand

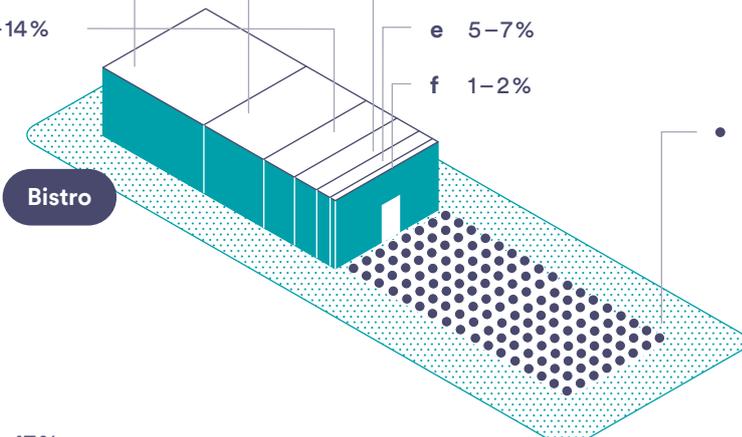
- a 37–42%
- b 23–25%
- c 10–13%
- d 10–12%
- e 5–7%
- f 1–2%



## Ertrag

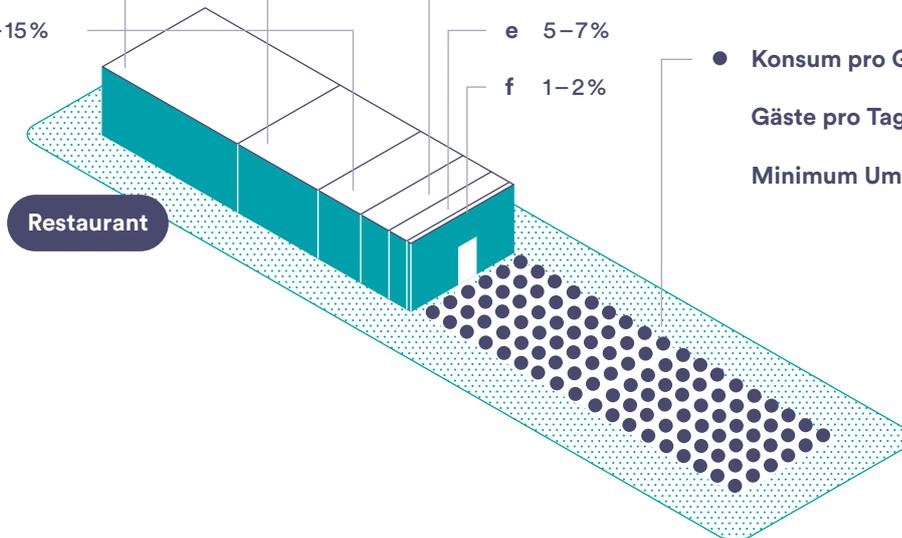
- Konsum pro Gast 5.– bis 10.–
- Gäste pro Tag 170 bis 340
- Minimum Umsatz pro Jahr 500 000.–

- a 40–45%
- b 25–27%
- c 12–14%
- d 8–10%
- e 5–7%
- f 1–2%



- Konsum pro Gast 15.– bis 25.–
- Gäste pro Tag 100 bis 170
- Minimum Umsatz pro Jahr 750 000.–

- a 42–47%
- b 26–28%
- c 13–15%
- d 8–10%
- e 5–7%
- f 1–2%



- Konsum pro Gast 25.– bis 50.–
- Gäste pro Tag 70 bis 140
- Minimum Umsatz pro Jahr 1 000 000.–

# Gastronomische Konzepttypen und Konzeptausrichtung

Bei der Grobkonzeption wird der gastronomische Konzepttyp festgelegt und die Konzeptausrichtung definiert. Dabei ist es nicht Aufgabe der Trägerschaft, eine ausgefeilte Speise- oder Getränkekarte zu entwerfen. Dennoch muss sie bereits konkrete Entscheidungen zum Angebot fällen.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser

Die Konzeptausrichtung des Lokals legt die Zielgruppen mit ihrem spezifischen Konsumbedarf fest. Aus dem Bedarf der Zielgruppen und der Marktsituation leiten sich nicht nur das Angebot, sondern auch die optimalen Öffnungszeiten und die erforderlichen personellen Ressourcen ab.

## Entscheidung über Speis und Trank

Bei der Suche nach dem geeigneten gastronomischen Konzept ist eine zentrale Frage, ob und in welchem Umfang Speisen angeboten werden sollen. Die Antwort wirkt sich auf die Projektierung, auf die Finanzierung und indirekt auch auf das Verpackungsmo- dell aus. Sie definiert, welche Infrastruktur und welche räumlichen Kapazitäten gebraucht werden und welche Verordnungen (Infrastruktur, Hygiene etc.) greifen. Die Unterschiede im Investitionsvolumen zeigt die Abbildung auf Seite 33. Zudem gibt es gewisse Detailentscheidungen, die sich auf den Bauprozess auswirken können, beispielsweise bei der Frage, ob im Lokal Speisen frittiert werden. Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit von Gastroerfahrung und Fachkenntnis.

**«Je nach Art des Betriebs sind ein Fleischkühlhaus und ein Gemüse- kühlhaus nötig. Das ist die doppelte Investition in die Lagerhaltung. Wenn Speisen frittiert werden, braucht es eine andere Abluft.»**

V. Marterer, Architekt und Gastronom

Das gastronomische Grobkonzept sollte sich in erster Linie an den Ergebnissen der Standort- und Marktanalyse orientieren. Die erwünschten Siedlungsfunktionen<sup>1</sup> des Gastrobetriebs fließen erst zu einem späteren Zeitpunkt ins Konzept ein. Dafür gibt es gute Gründe. Gibt es beispielsweise eine grosse Zielgruppe im Markt- umfeld, die mit ihrer Nachfrage nach Mittagmenüs oder Abendessen stark zum Umsatz beitragen kann, rechtfertigt dies den Einbau einer Gastroküche, die Bereitstellung der notwendigen Technik und das Einstellen eines Kochs. Die Absicht der Trägerschaft, den älteren Bewohnern in der Siedlung einen regelmässigen Mittagstisch anzubieten, reicht dafür jedoch nicht. Gleiches gilt für Siedlungskonzepte, die in den Räumlichkeiten der Siedlung soziokulturelle Veranstaltungen vorsehen, für die der Gastrobetrieb das Catering produzieren und bereitstellen soll. Das ist unbestritten eine wertvolle Möglichkeit für das Siedlungslokal, einen Teil seines Umsatzes zu generieren. Doch ohne die entsprechende alltägliche Nachfrage aus dem weiteren Umfeld der Siedlung kann der Restaurantbetrieb nicht überleben.

## Fachwissen, Ortskenntnis und Erfahrungswerte

Die Projekte zeigen, dass bei der Festlegung des Betriebstyps nicht nur Ergebnisse der Marktanalyse entscheidend sind, sondern auch die Interpretation ihrer Resultate. Während die Berater viel Erfahrung in der Beurteilung von Konsumentengruppen und ihrem Verhalten haben, verfügen lokal verwurzelte Bau- träger über vertiefte Kenntnisse über den Ort und seine Geschichte. Daraus können Berater und Trägerschaft zu unterschiedlichen

<sup>1</sup> Siehe S. 4

Schlüssen kommen, welcher Betriebstyp für den Standort passt. Idealerweise fließt deshalb das Wissen der Trägerschaft über den Ort und seine Entwicklung bereits in die Arbeit des Beraters ein.

**«Die Studie empfahl uns, ein Café-Konzept umzusetzen. Als ein weiteres gutes Restaurant im Ort schloss, wollten wir aber ein richtiges und lebendiges Restaurant fürs ganze Dorf.**

**Wir sahen das als Chance für das Projekt hier im Zentrum von Steinen.»**

A. Marty, Stiftungsrat



Einige Trägerschaften der Beispielprojekte haben die Siedlungslokale anderer Alters- und Generationenwohnprojekte besucht und mit den Verantwortlichen über deren Erfahrungen gesprochen. Für die Konzeptausrichtung haben sich diese Einblicke in die gastronomische Praxis als höchst hilfreich erwiesen.<sup>2</sup>

## Ein Grobkonzept lässt Spielraum

Der Entscheid für einen Betriebstyp und eine Konzeptausrichtung ermöglicht einerseits die Berechnung eines provisorischen Betriebsbudgets und die Überprüfung der Kostendeckung. Andererseits bildet er die Basis für die Projektierung, denn nun lassen sich die meisten baulichen, logistischen und rechtlichen Rahmenbedingungen formulieren und die Investitionen für die Infrastruktur budgetieren. Erste Hinweise für diese Planungsschritte enthalten die Abbildungen auf Seite 29 und 33.

**«Vorgaben für die Rahmenbedingungen müssen zwingend in die Programme für Studienaufträge oder Wettbewerbe einfließen und von der Jury in der Beurteilung berücksichtigt werden, damit sie im Entwurf einen Niederschlag finden und letztlich auch umgesetzt werden.»**

Planungshilfe FCSI & Zimmerli<sup>3</sup>

Erfahrungen aus den Projekten zeigen, dass das Grobkonzept flexibel sein muss. Dieser Punkt ist besonders beachtenswert, wenn der zukünftige Betreiber an der Entwicklung beteiligt ist. Dabei entstehen nicht selten personenbezogene Abhängigkeiten, die später zu Kosten führen oder in Sackgassen münden können, vor allem, wenn sie sich in der Bauplanung niederschlagen.

**«Der erste Pächter war die GmbH des Bäckereihinhabers. Die Räume von Restaurant und Bäckerei waren deshalb nicht abgetrennt. Als später ein neuer Pächter übernahm, mussten wir die Betriebe mit baulichen Massnahmen räumlich separieren.»**

A. Marty, Stiftungsrat



Vorsicht ist bei betrieblichen Synergien geboten. Wer beispielsweise vorsieht, die Mahlzeiten für die Gäste am Mittag von einem benachbarten Heim- oder Hotelbetrieb zu beziehen und im Lokal zu regenerieren, braucht dort keine teure Küche. Was geschieht aber, wenn die Zusammenarbeit endet, weil die Besitzverhältnisse ändern oder das Angebot in dieser Form auf wenig Interesse stösst? Das Grobkonzept, auf dem die spätere Planung beruht, muss auch unabhängig vom späteren Betreiber und von allfälligen Synergien funktionieren. Der Pächter und sein Businessplan müssen zum Grundkonzept des Lokals passen und nicht umgekehrt. ●



Die Übersicht der Projektbeispiele (A) – (U) befindet sich im Umschlag.

<sup>2</sup>Links zu den Projektkontakten im Umschlag

<sup>3</sup>Lesetipp: S. 50

# Verpachtungs- und Vermietungsmodelle

Blickt man auf die Investitionssumme für den Ausbau des Siedlungslokals, stellt sich die Frage, wer im Neubau dafür aufkommen soll. Die Antwort darauf entscheidet darüber, welches Vermietungs- bzw. Verpachtungsmodell gewählt wird.

Text Andreas Sidler

## Vermieten im Edelhoerbau

Wird ein Lokal im sogenannten Edelhoerbau vermietet, dann ist das Lokal lediglich für den gastronomischen Innenausbau vorbereitet, beispielsweise wurde bereits der Unterboden verlegt und wurden die nötigen Anschlüsse und Lüftungen installiert. Der Mieter des Lokals schafft die Geräte an und ist für den Innenausbau und das Mobiliar zuständig. Gibt der Mieter den Betrieb auf, dann muss er einen Nachmieter finden, der ihm die ganze Infrastruktur abkauft. Ansonsten muss er den Rückbau übernehmen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass der Vermieter die Infrastruktur übernimmt. Der Vermieter kann danach bei der Neuvergabe des Lokals entweder vom Vermietungs- zum Verpachtungsmodell wechseln, oder er verkauft dem nachfolgenden Mieter die Infrastruktur.

Die Vermietung im Edelhoerbau hat für die Trägerschaft vor allem zwei Vorteile: Sie hat geringere Investitionskosten und sie ist von der aufwendigen Planung und Realisierung des gastronomischen Innenausbaus teilweise entlastet, wobei auch die Planung des Lokals im Edelhoerbau nicht ohne fachliche Beratung auskommt. Wie weit die Trägerschaft den Rohbau für die gastronomische Nutzung vorbereitet, liegt in ihrem Ermessen. Erfahrungen aus den Beispielprojekten zeigen, dass sich zusätzliche Investitionen mittelfristig auszahlen – sowohl in der Vermietung wie auch in der Verwaltung.

Die Vermietung im Edelhoerbau hat aber auch einen gravierenden Nachteil für die Trägerschaft: Der Kreis der Interessenten ist sehr beschränkt und wird in peripheren Lagen schnell verschwindend klein. Die Investitionssummen sind gerade bei einem Erstbezug beträchtlich. Deshalb hat bei Neubauobjekten in erster Linie die Systemgastronomie (Gastronomieketten, Franchisen-Gastronomie etc.) Interesse an der Lokalübernahme im Edelhoerbau. Jedoch sind deren Ansprüche an den Standort des Lokals sehr hoch. Ausserhalb von Top-Lagen ist der Lokalvermieter auf die sogenannte Individual- oder Autorengastronomie angewiesen. Dabei handelt es sich in der Regel um Einzelunternehmen, Familienbetriebe oder Kleinfirmen, die selten die nötigen finanziellen Voraussetzungen mitbringen, um den Innenausbau zu stemmen. Um diese Hürde zu senken, kann die Trägerschaft eine Beteiligung an den Investitionskosten vorsehen.

## Verpachtung

Normalerweise werden bei der Pacht nicht nur die Räumlichkeiten zur Nutzung zur Verfügung gestellt, sondern auch die Nutzungsrechte für weitere Pachtobjekte. Dazu gehören beispielsweise die Kücheneinrichtung und das Mobiliar. Bei der Verpachtung werden alle Bestandteile des Pachtobjektes (Räumlichkeiten, Gerätschaften, Flächen) und der Zustand der Einrichtung exakt dokumentiert. Der Päch-

**«Wir empfehlen, die Räume möglichst weitgehend auszubauen – Bodenbeläge, Stromzuführung, Bodenheizung, Lüftung, Anschlüsse für Wasser und Abwasser, Sonnenschutz. Das erleichtert die Vermietung, spart insgesamt Kosten und reduziert Schnittstellenprobleme.»**

M. Sprecher, ehem. Geschäftsführerin Genossenschaft<sup>1</sup>

(H) (I) (J)

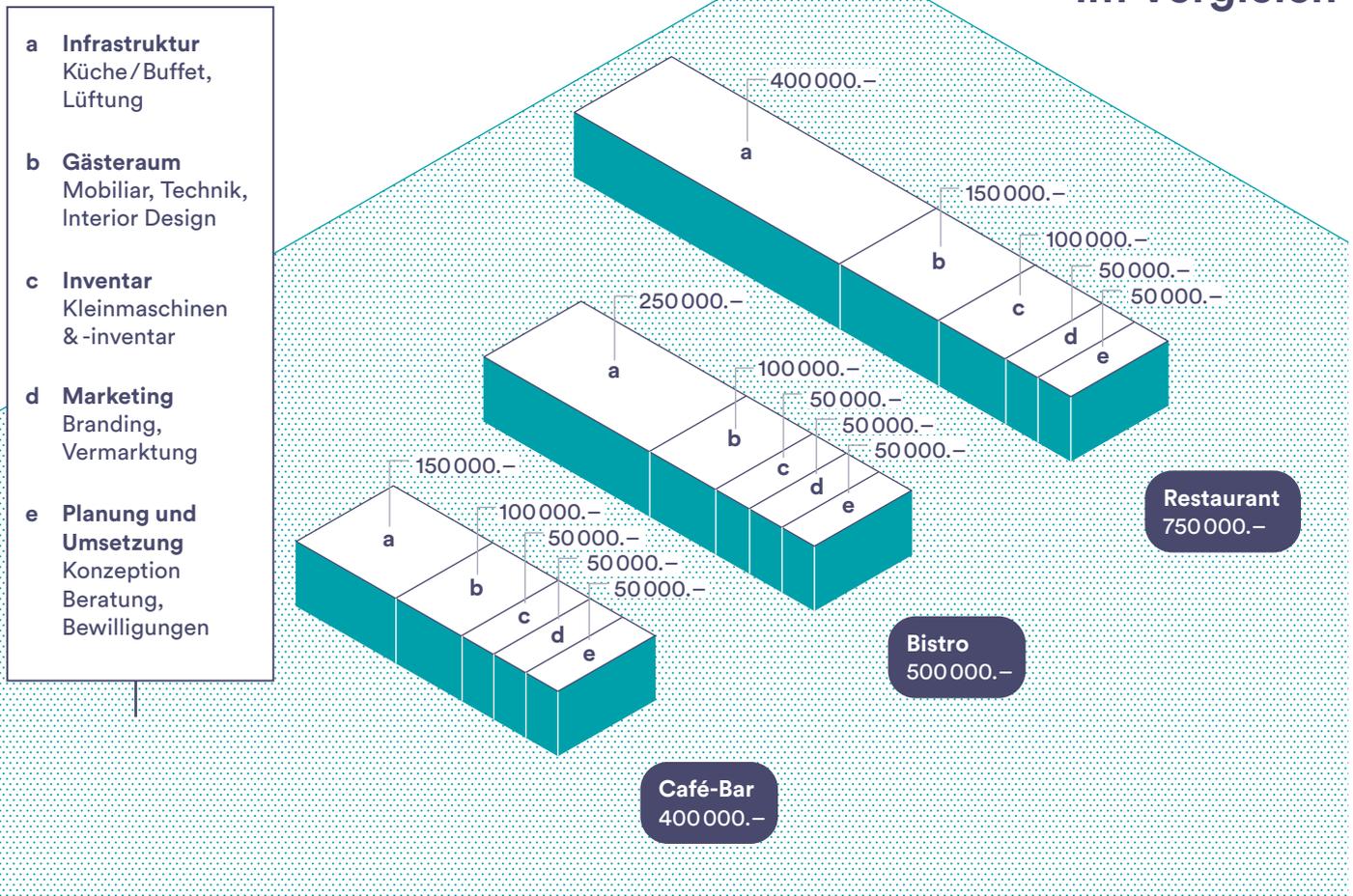
**«Wir machen den gesamten Ausbau und stellen das Inventar bis aufs letzte Tässchen. Ein guter Pächter kann sofort anfangen. Und wir verhindern, dass einer etwas einbaut, das nicht passt.»**

F. Landolt, Genossenschaftspräsident

(E)

<sup>1</sup>Quelle: «Eine Vision wird real»  
→ mehralswohnen.ch/publikationen

# Investitionsbedarf: Betriebstypen im Vergleich



Analyse & Konzept

ter trägt nicht nur die Nebenkosten, sondern auch die Unterhaltskosten für den gepachteten Gastronomiebetrieb (ordentlicher Unterhalt). Dazu gehören die Wartung von Maschinen, das Ersetzen von Geräten und Werkzeugen von geringem Wert sowie die regelmässigen Unterhaltsarbeiten. Der Pächter ist verpflichtet, das Pachtobjekt sorgfältig zu bewirtschaften, damit es nachhaltig ertragsfähig bleibt. Wenn der Pächter dieser Verpflichtung nicht nachkommt, haftet er für die Kosten der Renovierungsarbeiten.

Für die Erstverpachtung in einem Neubau bedeutet dieses Pachtmodell, dass die Trägerschaft den Innenausbau plant und finanziert. Normalerweise sind im Gegenzug Pachtzinse höher als Mietzinse. Der Pachtzins kann als monatlicher Fixbetrag festgelegt (Festpacht) oder als variable umsatzabhängige Pacht vereinbart werden. Letzteres ist insbesondere an Standorten mit saisonalen Schwankungen

sinnvoll. Eine umsatzabhängige Pacht ist aber auch hilfreich beim Betriebsaufbau in einer neuen Überbauung, denn es kann mehrere Jahre dauern, bis sich ein neuer Gastrobetrieb genug etabliert, um rentabel zu sein. Entsprechend kompensiert der Pachtzins die Investitionen bzw. Abschreibungen für die Einrichtung je nach Standort nur bedingt. Für die Trägerschaft besteht der Vorteil der Verpachtung mit Einrichtung einerseits darin, dass sie mit einem guten Innenausbau des Lokals bereits die Qualität des späteren Angebots steuern kann. Andererseits wird es deutlich einfacher, die passende Person für das Siedlungslokal zu finden. Die persönlichen Kompetenzen stehen dann im Vordergrund und nicht die Investitionsfähigkeit. Dennoch muss der Pächter über genügend Liquidität verfügen, um bei Betriebsaufnahme Waren einzukaufen und Löhne zu zahlen. ●



# Anpassungen im Spannungsfeld der Bedürfnisse

Hat die Wohnbauträgerschaft ein finanzierbares Gastrokonzept entwickelt, muss sie es mit ihrem Siedlungskonzept verschränken. Doch die beiden Konzepte beeinflussen sich, und aus dem Spannungsfeld der Bedürfnisse resultieren Möglichkeiten und Unmöglichkeiten.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser

Damit ein Gastrobetrieb seine ursprünglich vorgesehenen Funktionen für die Siedlung erfüllt und um den Bedürfnissen der Bewohnerschaft Rechnung zu tragen, setzen Trägerchaften betriebliche Vorgaben. Bevor das Gastlokal Teil der Siedlungsprojektierung wird, muss die Projektträgerschaft deshalb prüfen, was ihre Vorgaben für das zuvor entwickelte Gastronomiekonzept und seine Kostenstruktur bedeuten und ob ein rentabler Betrieb so noch möglich ist. Im Folgenden werden die Auswirkungen der vier Siedlungsfunktionen<sup>1</sup> auf das Leben in der Siedlung und auf den Betrieb des Siedlungslokals erörtert. Die Erfahrungen aus den Beispielprojekten dienen dafür als Basis.

Bild: Bistro Soligänter, Bülach

<sup>1</sup>Siehe S. 4

# Belebung des Wohnumfeldes – wann und durch wen?

Der Anspruch, durch ein Lokal das Wohnumfeld zu beleben, ist ein sehr offen formuliertes Ziel. Doch auch aus dieser wenig spezifischen Zielsetzung der Trägerschaft entspringen nicht selten Vorgaben, welche die Möglichkeiten für das gastronomische Betriebsmodell einschränken.

Ein Restaurant, Bistro oder Café soll bewirken, dass sich Menschen von innerhalb und ausserhalb der Siedlung auf dem Areal bewegen. Wo viele betagte Menschen mit eingeschränkter Mobilität wohnen, wünscht man sich, dass auch andere Altersgruppen in der Siedlung anzutreffen sind. Doch können die Bedürfnisse der Bewohnerschaft mit denen der Kundschaft in Konkurrenz treten. Verkehrsaufkommen, Parkplatzkapazitäten, Aussenraumnutzung (und -verschmutzung) durch externe Personen, Lärm- und Geruchsemissionen sowie Sicherheitsbedenken stehen dem Anspruch nach einem durch Gastronomie belebten Siedlungsumfeld entgegen.

Das Betriebskonzept des Lokals wird somit im Spannungsfeld zwischen Frequenzbringern<sup>2</sup> und Siedlung entwickelt, und die Projektverantwortlichen sollten sich bereits in der frühen Planung Gedanken machen, wie dieses Feld konkret aussieht. Hilfreich sind nun die Erkenntnisse aus der Konzeptentwicklung bezüglich Gästefrequenz, Verkehrswegen, Betriebszeiten und technischen wie logistischen Voraussetzungen für den Gastrobetrieb. Sie helfen, zu beurteilen, ob ein marktfähiger Gastrobetrieb mit dem Wohnbetrieb und der Bewohnerstruktur vereinbar ist. Idealerweise lässt sich auf dieser Grundlage so planen, dass die unterschiedlichen Ansprüche in der Siedlung aufeinander abgestimmt sind.

## Erfahrungen mit Alterswohnungen und Gastrobetrieb

Ältere Menschen verbringen mehr Zeit in ihrer Wohnung als Erwerbstätige und Personen im frühen Rentenalter. Dennoch ist ihr Verhältnis zum benachbarten Gastronomiebetrieb meistens entspannt. Dass sie die Belebung des Wohnumfeldes durch das Lokal begrüssen oder zumindest tolerieren, bestätigt sich in den Beispielprojekten.

Grössere Konflikte befürchten die Projektverantwortlichen kaum. Schliesslich werden Mietinteressenten auf den Gastbetrieb hingewiesen, was in deren Einzugsentscheid einfließt. Trotzdem werden die Öffnungszeiten, insbesondere für die Aussensitzplätze, häufig durch die Vermieter bzw. Verpächter eingeschränkt.

## Das Quartier in die Siedlung bringen

Mit dem Ziel, durch den Gastrobetrieb Kontakte zum Quartier bzw. zur Gemeinde in die Siedlung zu holen, sind ebenfalls zusätzliche Vorgaben verbunden. Es verlangt nämlich, dass ganz bestimmte Zielgruppen samt ihren Ansprüchen im Betriebskonzept berücksichtigt werden müssen.

Formell oder informell organisierte Gruppen wie Vereine, Interessengruppen, Behörden, Stammtische, Spielrunden oder auch religiöse Gemeinschaften sind tragende Pfeiler im Gemeindeleben. Um sie zu bewirten, muss ein Lokal grössere Gruppen fassen und verköstigen können. Das muss auch architektonisch berücksichtigt werden.

## Räumliche Synergien prüfen

Separate Räume für Sitzungen, Versammlungen und Feste entsprechen ebenfalls den Bedürfnissen solcher Gruppen. Wer Synergien mit Mehrzweckräumen plant, die durch die Siedlungsgemeinschaft und durch siedlungsexterne Gruppen gleichermassen genutzt werden, muss halböffentliche Räume klar von privaten abgrenzen. Zugänge und Schliesssysteme müssen den Sicherheitsansprüchen der Bewohnerschaft Rechnung tragen.

Die Nutzung von Mehrzweckräumen durch externe Gruppen und deren Verköstigung durch das angrenzende Siedlungslokal bewährt sich in der Praxis. Voraussetzung

**«Wenn wir gewusst hätten, dass das Lokal so erfolgreich wird und einen so grossen Autoverkehr mit sich zieht, wäre der Mietvertrag nicht zustande gekommen.»**

P. Schmid, Genossenschaftspräsident<sup>3</sup>

(I)

**«Die meisten finden es gut, dass hier im Gasthof Betrieb ist.»**

A. Schmid, Wirt

(A)

**«Die Leute, die hier einziehen, wussten, dass hier ein Restaurant ist. Viele haben es ganz gern, wenn ab und zu etwas Trubel herrscht.»**

F. Landolt, Genossenschaftspräsident

(E)

**«Wenn etwas läuft, sind sie begeistert und sie haben Spass, wenn neue Leute reinkommen.»**

B. Anthamatten, Hotelier und Residenzleiter

(F)

<sup>2</sup> Siehe S. 18

<sup>3</sup> Zitiert in: 20min vom 1. 7. 2019

dafür ist ein klares Regelwerk zwischen Siedlung und Gastrobetrieb: Wo liegen die Nutzungsprioritäten? Wer ist für die Raumkoordination zuständig? Wie sind die Nutzungskonditionen für den Gastbetrieb? Wer ist für den Unterhalt der Räume und wer für die Reinigung verantwortlich?

### Öffnungszeiten und Ruhezeiten

Das lokale Vereinsleben frequentiert nur Lokale, deren Angebot und Preisgestaltung seinen Ansprüchen entsprechen und die auch nach 22:00 noch geöffnet sind. Zwar gibt es lokale Gruppenaktivitäten, die tagsüber oder an Wochenenden stattfinden. Die meisten Sport- und Musikvereine treffen sich jedoch werktags in den Abendstunden. Mit Blick auf die Ruhezeiten ist zu prüfen, ob das mit den Bedürfnissen der Siedlungsbewohnerschaft kompatibel ist.

### Vernetzung und Lage

Eine lokal gut vernetzte und im Gemeindeleben aktiv engagierte Trägerschaft kann viel dazu beitragen, das neue Lokal in der Siedlung zu einem Treffpunkt für die Gemeinde zu machen. Dasselbe gilt für zivilgesellschaftlich aktive Mieterinnen und Mieter. Wichtig sind aber auch Lage, Erreichbarkeit und Parkplatzangebot, damit Gruppen aus der Gemeinde sich im Siedlungslokal treffen.

## Ein Treffpunkt für die Siedlung

Gute Kontakte zu Nachbarinnen und Nachbarn sind wesentlich für eine gute Lebens- und Wohnqualität. Dies gilt insbesondere im höheren Alter, wenn die Beziehungen zu Personen im Wohnumfeld an Bedeutung gewinnen. Damit Nachbarschaftskontakte entstehen, braucht es jedoch Raum und Gelegenheit, um sich zu treffen. Den Raum bieten die gemeinschaftlichen Zonen in der Siedlung. Die Gelegenheiten müssen jedoch die Leute selbst schaffen, was mit Initiative und organisatorischem Aufwand verbunden ist. Leere Gemeinschaftsräume sind deshalb keine Seltenheit. Sie sind ungenutzter Raum, der durch die Mieterschaft finanziell getragen werden muss.

### Niederschwelliger Treffpunkt

Den Gemeinschaftsraum mit einem gastronomischen Angebot zu verschmelzen, bringt im Vergleich dazu mehrere Vorteile: Gastro-Räumlichkeiten können fix vermietet werden, was die Wohnungsmieten entlastet. Zu festgelegten Zeiten ist immer jemand im Lokal, weshalb man auch allein auf einen Kaffee dorthin gehen kann und jederzeit willkommen ist. Eine Einladung oder eine spezielle Eigenleistung ist nicht nötig. Es braucht keinen besonderen Grund, um sich dort aufzuhalten. Im Siedlungsbistro ist für alles gesorgt.

Eine Gaststätte ist somit ein sehr niederschwelliger Gemeinschaftsraum. Das Zusammensein in diesem Rahmen ist niemandem fremd und die Rollen sind klar verteilt. Das kommt den älteren Menschen in der Siedlung ebenso entgegen wie jenen, die in ihrem Leben wenig mit den gemeinschaftlich-partizipativen Aspekten des Wohnens in Berührung gekommen sind.

In vielen Beispielprojekten wird die integrierte Gaststätte als Treffpunkt gut angenommen, auch dann, wenn weitere gemeinschaftliche Zonen in der Siedlung zur Verfügung stehen. Während Familien eher in den Gemeinschaftsräumen anzutreffen sind, geben andere für spontane Treffen und gemütliches Beisammensein dem Siedlungsrestaurant klar den Vorzug. Zudem gibt ein öffentliches Lokal der Siedlung ein Gesicht und wirkt als Treffpunkt identitätsstiftend.

### Gastfreundschaft und Nachbarschaftskultur

Ob ein Siedlungslokal zum Nachbarschaftstreffpunkt wird, hängt einerseits von der Wertschätzung ab, die der Wirt bzw. die Wirtin den Gästen aus der Siedlung vermittelt. Menschen treffen sich dort, wo sie willkommen sind. Andererseits braucht es eine gute Nachbarschaftskultur, zu der das Siedlungslokal als Raum für gelebte Nachbarschaftsbeziehungen beitragen kann. Gewisse Trägerschaften weisen dem Pächter sogar Aufgaben in der Nachbarschaftsmoderation zu, beispielsweise die Organisation von Siedlungsanlässen. Doch Nachbarschaftsaktivitäten zu initiieren und zu organisieren, ist eine

**«Proben und Trainings dauern meist bis 22:00. Wer dann schon geschlossen hat, verpasst die Möglichkeit, das Restaurant neuen Kunden vorzustellen und diese zu überzeugen, später für private Anlässe wieder zu kommen.»**

A. Marty, Stiftungsrat

Ⓢ

**«In den Gemeinschaftsraum kommen die Leute vom Haus nur, wenn ich etwas für sie organisiere und alle informiere. Das ist beim Café anders.»**

E. Vögeli, Siedlungsbetreuerin und Organisatorin «Siedlungskaffi»

Ⓢ

**«Als die Ida-Beiz schloss, hat die Nutzung der Pantoffelbar<sup>4</sup> gerade bei den Erwachsenen stark zugenommen. Vorher gingen wir nach der Kommissionssitzung immer im Restaurant etwas trinken.»**

I. Riedweg, Vorstand Hausverein

Ⓢ

<sup>4</sup> Gemeinschaftsraum mit Verpflegungsangebot

Aufgabe, die ein Gastronomiebetrieb nicht nebenher erledigen kann. Sie geht über das gängige Ausrichten von Gesellschaften hinaus und benötigt zusätzliche Ressourcen und betriebliche Flexibilität. Letzteres bringen viele Pächter in den Beispielprojekten mit. Die Gesamtverantwortung dafür sollte aber anderswo liegen. Die Rolle der Pächter ist es, Siedlungsaktivitäten im Rahmen des Kerngeschäfts zu unterstützen, Räumlichkeiten vorzubereiten sowie Verpflegung und Service zu organisieren. Zudem kann das Lokal auch durch klassische Gastro-Events wie Grilladen, Fondueabende etc. für nachbarschaftliches Zusammentreffen sorgen und zur Siedlungskultur beitragen.

Ein Siedlungslokal stärkt die Nachbarschaftskultur nicht nur, es profitiert auch von ihr. Nur dort, wo die Nachbarn aktiv die Beziehungen untereinander pflegen, besteht ein Bedürfnis, sich ausserhalb der Flure und Hauseingänge zu treffen. Erst die guten Beziehungen zueinander machen die Bewohnerschaft zur relevanten Gästegruppe. Trägerschaften, die mit gezielten Massnahmen die Nachbarschaftsentwicklung fördern, unterstützen damit sowohl die Etablierung des Treffpunkts als auch den Betrieb selbst.

### Wenig Exklusivität

Gegenüber einem Gemeinschaftsraum hat das Siedlungsbistro auch Nachteile: Als Treffpunkt muss es zwar dem Lebensstil und der Kaufkraft der Siedlungsbewohnerschaft Rechnung tragen. Doch trägt die Bewohnerschaft, obwohl regelmässig, nie mehrheitlich zum rentablen Gesamtumsatz bei. Auch wenn Siedlungsgastronomie viel zur Entwicklung der Nachbarschaftskontakte beiträgt, sind die Siedlungsbewohner selten seine wichtigste Zielgruppe. So muss sich das Lokal auch an den Bedürfnissen der gesamten Restaurantkundschaft ausrichten. Ein Siedlungsbistro lässt als Treffpunkt für die Bewohnerschaft in der Folge wenig Exklusivität zu.

### Eingeschränkter Zugang

Im Gegensatz zum Gemeinschaftsraum beschränken Öffnungs- und Auslastungszeiten den Zugang für die Bewohnerschaft zum Lokal. Will die Kompostgruppe in den umsatzstärksten Abendstunden ihren Jahresplan bei einem Mineralwasser im Restaurant besprechen, zeigen sich die Schwächen des Konzepts. Einige Trägerschaften haben deshalb mit ihren Pächtern vereinbart, dass für Siedlungsbewohnerinnen und -bewohner stets Platz im Lokal sein muss, und auch Vorgaben bei den Öffnungszeiten kommen häufig vor. Öffnungszeit bedeutet aber Präsenzzeit und damit Personalkosten. Ein konsumschwacher oder freigehaltener Tisch in der Zeit der höchsten Nachfrage bedeutet Mindereinnahmen. Wer solche Vorgaben macht, muss die Effekte in seiner Finanzierungsplanung berücksichtigen.

Ein Siedlungsbistro, das gleichzeitig als Gemeinschaftsraum dient, braucht also ein Betriebskonzept, das die Gratwanderung zwischen betriebswirtschaftlichen und sozialen Erfordernissen meistert, sei es bei der Festlegung der Öffnungszeiten oder der Gestaltung des Angebots.

## Dienstleistungen für Bewohnerschaft und Institutionen bereitstellen

Die Integration einer Gaststätte in der Wohnsiedlung betrachten manche Trägerschaften als Grundlage, um Wohnen mit Dienstleistungen anzubieten – zum Teil auch unter dem Begriff «betreutes Wohnen». Der reguläre Restaurantbetrieb soll dabei die Grundauslastung für Küche und Personal sicherstellen, damit ein bezahlbares und modulares Serviceangebot für die Siedlung möglich wird.

Für Wohnbauträger, die ein Wohnangebot mit Dienstleistungen umsetzen, ist es naheliegend, dass im Gastrokonzept ein Mahlzeitendienst für die Siedlung oder das Quartier vorgesehen ist.

### Kochen für oder kochen durch Institutionen

Gibt es in der Siedlung stationäre Pflegeangebote oder Tagesstätten für Kinder oder für Menschen mit Einschränkungen, sehen einige Konzepte vor, dass das Siedlungsrestau-

**«Um die sozialen Funktionen in der Siedlung ist die Stiftung bemüht. Der Pächter bleibt in der Rolle des Wirtes.»**

A. Marty, Stiftungsrat

Ⓒ

**«Im Vertrag steht, dass das Lokal unser Begegnungsraum ist. Die Mieterinnen und Mieter können hier Schach spielen oder stricken. Es gibt ein paar, die das machen. Der Pächter muss das tolerieren, ausser bei geschlossenen Gesellschaften.»**

Landolt, Genossenschaftspräsident

Ⓔ

**«Viele aus der Siedlung wären im Sommer gerne auch nach 22:00 noch hier. Ich kann das verstehen. Wenn aber ein Angestellter wegen zwei Stangen Bier eine Stunde länger arbeitet, kann sich das keiner leisten. Wenn die Trägerschaft das will, dann muss die Miete an den Umsatz gekoppelt sein.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

Ⓕ

rant die Betreuungsinstitutionen verpflegt. Die Küche hat dann eine Zielgruppe mit speziellen Ansprüchen an die Mahlzeiten zu berücksichtigen und der Koch muss über entsprechende Kompetenzen verfügen.

Wird die Pflegewohngruppe dezentral durch ein Heim in der Nähe geführt, gibt es die Möglichkeit, für das Bistro und die Pflegewohngruppe in der Grossküche des Heims vorzukochen. Die Speisen werden dann ins Siedlungslokal geliefert und dort regeneriert. Wird das Lokal durch die Heimorganisation geführt, werden der Betrieb des Siedlungslokals und die Warenkosten günstiger, da Einkauf, Produktion und Logistik über die Heimhotellerie abgewickelt werden können.

Die Erfahrungen zeigen die Risiken dieses Betriebsmodells: Wird wegen der praktischen Synergien die Kücheninfrastruktur in der Planung redimensioniert, kann sich das rächen: kooperative Ansätze können scheitern, beispielsweise wenn die Pflegewohngruppe in der Siedlung aufgelöst wird. Zudem sind die regenerierten Speisen nicht immer mit den Erwartungen der Restaurantgäste kompatibel. Dann muss vor Ort gekocht werden können, um einen eigenständigen Betrieb zu ermöglichen.

### Mittagstisch

Regelmässige Mittagstische für die Bewohnerschaft lassen sich gut in einer Siedlungsgaststätte umsetzen. Dabei steht nicht die Verköstigung, sondern die soziale Vernetzung der Nachbarschaft im Vordergrund. Deshalb ist es wichtig, dass auch finanziell schwache Personen teilnehmen können. Gleichzeitig muss das Menü-Angebot attraktiv sein, um eine hohe Beteiligung zu erreichen. Zudem wird das Mittagstisch-Menü auch den anderen Gästen angeboten. Der Gastrobetrieb kann also nur beschränkt zur sozialen Tragbarkeit des Mittagstischangebots beisteuern. Trägerschaften, die Preisvorgaben machen, können den Mittagstisch subventionieren. Ansonsten muss der Wirt bzw. die Wirtin für die Mindereinnahmen durch diese Dienstleistung aufkommen.

### Ansprechperson vor Ort

In Alters- und in Generationensiedlungen werden vermehrt Ansprechpersonen vor Ort eingesetzt, die der Bewohnerschaft im Alltag Hilfe und Unterstützung oder einfach ein offenes Ohr bieten. Sie initiieren gemeinschaftliche Aktivitäten und Nachbarschaftshilfe oder helfen, diese zu organisieren. Je häufiger die Kontaktperson vor Ort ist, umso besser kann sie auf spontane Anliegen reagieren. Doch Anwesenheitszeit ist teuer und die Auslastung ist unregelmässig. Deshalb erfüllen Kontaktpersonen vor Ort häufig ergänzende Zweitfunktionen, wie die Wartung technischer Anlagen, administrative Aufgaben – oder den Betrieb eines Bistros. Bistropersonal als Kontaktperson vor Ort einzusetzen, ermöglicht mit Blick auf die Anwesenheitszeiten eine gute Erreichbarkeit. Die Funktion als Kontaktperson ist beim Bistropersonal aber auch Einschränkungen unterworfen: Zweifellos ist die Sozialkompetenz im Gastgewerbe überdurchschnittlich, insbesondere im Umgang mit älteren Menschen. Jedoch unterscheidet sich diese klar von Betreuungskompetenzen im Bereich der Altersarbeit. Zudem ist das Personal ans Lokal gebunden und kann in der Wohnung kaum Unterstützung bieten. Für die Besprechung privater Angelegenheiten ist eine Gaststube beschränkt geeignet, und die Auslastung durch den Servicebetrieb lässt zu bestimmten Zeiten wenig Freiraum, um einer Bewohnerin oder einem Bewohner die gewünschte Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

Das Bistro braucht somit für die Funktion als Anlaufstelle ein eigenes Konzept, das sich mit dem Betriebskonzept vereinbaren lässt. Das ist eine lösbare, aber herausfordernde Aufgabe für die Trägerschaft. ●

**«Nachdem das Alterszentrum den Bistrobetrieb an uns abgetreten hat, haben wir auf Anraten eines Gastronomieberaters mit frischer Küche angefangen.»**

P. Fehrlin, Vorstand Genossenschaft

Ⓑ

**«Das gemeinsame Essen am Mittwochmittag organisieren wir zusammen mit dem Wirt. Mit unserem Beitrag ist der Mittagstisch für ihn kostendeckend. Ältere Leute sind zu preisbewusst, um wöchentlich 30 CHF für ein Mittagessen auszugeben. Dafür feiern sie dann ihren Geburtstag im Lokal.»**

A. Marty, Stiftungsrat

Ⓒ

**«Die Leute vom Bistro waren Ansprechpersonen für die Bewohnenden. Sie waren wie Angehörige, die man jeden Tag sieht. Das war wertvoll. Die Crux war, im Gastgewerbe Menschen mit den notwendigen betreuerisch-sozialen Fähigkeiten zu finden.»**

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand und Betriebsleiterin

Ⓓ



Umschlag

Innenseite

Die Übersicht der Projektbeispiele Ⓐ–Ⓤ befindet sich im Umschlag.

# Projektbeispiele

## Bistro Soligänter <sup>ⓑ</sup>

### Genossenschaftliche Gastronomie im Wohnquartier

Die Siedlung Soligänter der Baugenossenschaft Gstückt befindet sich mitten in einem Bülacher Wohnquartier unweit des Primarschulhauses Hohfuri (20 Regelklassen, ca. 70 Lehrpersonen) und einigen Produktionsunternehmen. Die Siedlung umfasst 28 Alters- und 11 Familienwohnungen sowie eine Pflegewohngruppe mit 16 Pflegeplätzen. Das Wohnangebot wird ergänzt durch einen Gemeinschaftsraum. Direkt beim Siedlungseingang und in Nachbarschaft zu einem Coiffeursalon befindet sich das Bistro Soligänter. Es bietet 40 Sitzplätze im Gastraum und bis zu 30 Plätze auf der Terrasse. In der ersten Betriebsphase wurde das Lokal durch das regionale Alterszentrum geführt, welches bis heute die Pflegewohngruppe im Auftrag der Stadt Bülach betreut. Das ursprüngliche Konzept sah vor, dass das Bistro neben einem Mahlzeitendienstangebot auch eine moderierende Funktion für die altersdurchmischte Siedlung erfüllt und als Anlaufstelle für die ältere Mieterschaft dient. Als die Genossenschaft später den Betrieb selbst übernahm, rückte sie aus betriebswirtschaftlichen Gründen das gastronomische Kerngeschäft in den Vordergrund und stellte eine erfahrene Betriebsleiterin, einen Koch und flexibel einsetzbare Servicefachpersonen ein. Der Mahlzeitendienst für die Alterswohnungen wurde individualisiert und nach den Wünschen der Bewohner ausgebaut. Die Personaladministration und die Buchhaltung wurde einem in der Gastrobranche erfahrenen Treuhänder übertragen. Heute ist das Bistro besonders bei älteren Leuten sowie bei den Arbeitnehmern im Quartier beliebt und wird zudem regelmässig von Ausflüglern und Sportlern frequentiert. Es ist von Dienstag bis Sonntag zwischen 10 und 17 Uhr geöffnet und samstags auch in den Abendstunden, was besonderen Anklang findet.

## Wohnresidenz Sankt Jakob Grächen <sup>ⓕ</sup>

### Betreutes Wohnen im ehemaligen Hotel

Die Stiftung Wohnresidenz Sankt Jakob bietet im ehemaligen Apartmenthotel «Hotel des Alpes» betreutes Wohnen in 14 Kleinwohnungen an. Die Stiftung hat die Leitung der Wohnresidenz an Bruno Anthamatten übergeben. Zu seinen Aufgaben gehört die Vermietung der Wohnungen, die Vermittlung und die Koordination von Spitex-Dienstleistungen, der 24-Stunden-Pikettdienst sowie Buchhaltung, Unterhalt und Reinigung. Bruno Anthamatten betreibt seit vielen Jahren das benachbarte Hotel. Bei Übernahme des Residenzbetriebs zog er samt seiner Küchenausstattung hinüber ins ehemalige Hotel des Alpes, für dessen Restaurant er eine symbolische Miete bezahlt. Dort ist er Ansprechperson für die Bewohnerinnen und Bewohner und kocht für viele von ihnen das Mittagessen. Es ist dasselbe Menü wie auf der Tageskarte des öffentlichen Restaurants, doch zu einem durch die Stiftung festgesetzten vergünstigten Preis. Die Differenz gleicht Bruno Anthamatten durch eine Mischrechnung mit seinem Restaurant- und Hotelbetrieb aus. Das Mittagessen im Restaurant ist für viele Bewohnerinnen und Bewohner ein fixer Bestandteil des Alltags und oft bleiben einige, um zu jassen. So hat sich ein Treffpunkt für die Älteren im Dorf etabliert. Die Verbindung zwischen betreutem Wohnen und Gastronomie gelingt dank den ganztägigen Betriebszeiten des Hotels, welche die notwendigen Anwesenheitszeiten von Personal fürs betreute Wohnen gewährleisten. Die Kombination führt aber auch zu Konflikten, insbesondere während der Hauptauslastungszeiten der Küche. Trotz Synergien ist das Wohnmodell einseitig vom Hotel-Restaurant und dem Engagement seines Betreibers abhängig. Geht er in Pension, wird die gastgewerbliche Nachfolgelösung für die Zukunft der Residenz entscheidend sein.

**«Wenn ich in der Hauptsaison am Kochen bin und dann braucht mich jemand dringend in der Wohnung, kann es schwierig werden.»**

B. Anthamatten, Hotelier und Residenzleiter

<sup>ⓕ</sup>

# «Eine Quartierbeiz als Siedlungstreffpunkt funktioniert – aber nicht für alle»

Erfüllen Siedlungslokale die sozialen und unterstützenden Funktionen, die ihnen im Wohnalltag der Siedlungsbewohnenden zugedacht sind? Joëlle Zimmerli hat viele Siedlungskonzepte bei der Umsetzung begleitet. Sie erklärt, warum die Antwort auch von der Bewohnerstruktur abhängt.

Text Andreas Sidler

**Trägerschaften verfolgen mit der Gastronomie in ihrer Siedlung vor allem vier Ziele. Sie wollen einen Anschluss ans Quartier bewirken, damit das Areal belebt wird. Sie wollen Kontakte zwischen Bewohnerschaft und Quartiereinwohnern fördern. Sie möchten einen Treffpunkt für die Siedlung etablieren, und manchmal soll das Siedlungslokal auch Dienstleistungen anbieten. Welche Siedlungsfunktion steht für Trägerschaften im Vordergrund?**

Viele Trägerschaften haben bei der Planung von Gastronomieangeboten als Erstes ihre eigene Klientel vor Augen. Der Betrieb soll der Siedlung etwas bieten, beispielsweise ein Treffpunkt als Basis für eine gute Nachbarschaft sein. Wo viele ältere Menschen wohnen, spielt auch der Gedanke mit, dass Dienstleistungen der Gastronomiebetriebe einen Mehrwert für die Alltagsbewältigung schaffen: Mahlzeiten können mit wenig Aufwand in die Wohnungen geliefert werden.

**Und welche Funktion kann Gastronomie am besten erfüllen?**

Losgelöst vom Eigeninteresse kann ein gutes Gastronomiekonzept helfen, dass sich neue Siedlungen sozial ins Quartier oder in einen Stadtteil einfügen. Wo es keine Laufkundschaft gibt, ist Gastronomie sogar eine der wenigen Möglichkeiten, Areale mit Öffentlichkeit zu beleben. Dafür braucht es aber Gastronomiekonzepte, die weniger auf Laufkundschaft angewiesen sind, weil ihre Ausstrahlung übers nahe Umfeld der Siedlung hinausgeht. Das ist aber oft nicht das, was Trägerschaften für ihre eigenen Bewohnerinnen und Bewohner suchen.

**Wieso nicht?**

Gastronomiebetriebe werden nur dann über grössere Distanzen aufgesucht, wenn es sich um spezielle Angebote handelt, die auf bestimmte Bedürfnisse zugeschnitten sind:

Ein Steakhouse, ein Sushi-Laden oder ein Sternelokal. Eine Quartierbeiz, die regelmässig aufgesucht wird und für sozialen Zusammenhalt in der Siedlung und im Quartier sorgen soll, muss im Gegensatz dazu ein möglichst mehrheitstaugliches und preiswertes Angebot bieten. Nur dann ist es niederschwellig und kann die Treffpunktfunktion erfüllen, die den Trägerschaften so wichtig ist.

**Ist es trotzdem möglich, dass ein Siedlungslokal sowohl verbindend in der Siedlung als auch zwischen der Siedlung und dem Quartier bzw. der Gemeinde wirkt?**

Bei Quartierrestaurants wird die integrierende Funktion für das Umfeld in Gehdistanz aus betriebswirtschaftlichen Gründen zwangsläufig ausgeübt, auch wenn es oft ein Mitnahmeeffekt ist. Aus gastronomischer Sicht ist die Quartierbeiz anspruchsvoll, weil reine Wohnquartiere in der Regel zu wenig Umsatz bringen. Es braucht entweder die Kombination mit einem Lunchangebot für Arbeitstätige, wenn die Arbeitsplatzdichte in Gehdistanz genügend gross ist. Oder man koppelt Quartierrestaurants an Verkaufsangebote, beispielsweise eine Bäckerei. Das funktioniert dann, wenn das Verkaufsangebot auf eine nicht erfüllte Nachfrage im weiteren Umfeld eingeht. Gibt es bereits drei Bäckereien in Gehdistanz, funktioniert das Konzept nicht. Eine weitere Möglichkeit ist, Quartierrestaurants von sozialen Institutionen betreiben zu lassen, die sowieso vor Ort Arbeitsplätze haben.

**Taugen Siedlungslokale überhaupt als Treffpunkte für die Bewohnerschaft und insbesondere für alte Menschen?**

Quartierbeizen funktionieren als niederschwellige Treffpunkte – aber nicht für alle Bewohnergruppen gleich gut. In meiner Studie zu den Angeboten der Genossenschaft Sunnige Hof<sup>1</sup> habe ich zum Beispiel fünf Bewohnertypo-

<sup>1</sup>Studie: → [age-stiftung.ch/das-haus](http://age-stiftung.ch/das-haus)

logien unterschieden. In der Gruppe der «Isolierten» finden sich jene älteren Menschen, an die viele Konzeptentwickler beim Thema Alterswohnen denken. Es sind Personen höheren bis hohen Alters, die häufig allein wohnen, gesundheitliche Beeinträchtigungen haben, über wenige Kontakte im Alltag und ein geringes Einkommen verfügen. Als Treffpunkt zieht diese Gruppe vertrauenswürdige Angebote wie ein Seniorencafé vor und weniger ein Restaurant mit durchmischter und wechselnder Kundschaft. Sie haben Hemmungen, sich in einem öffentlichen Siedlungslokal einfach dazuzusetzen. Der Kontakt zu anderen muss stärker moderiert werden und das Angebot sehr preiswert sein.

#### Wer trifft sich dann im Siedlungsrestaurant?

Für die Gruppe der «Geselligen» ist die Quartierbeiz ideal, denn regelmässige und spontane Kontakte mit Nachbarn sind ihnen wichtig. Das Lokal bietet die Gelegenheit, auf Menschen zu treffen und sich mit anderen auszutauschen. Zu den «Geselligen» zählen viele Paare. Sie verfügen im Durchschnitt über etwas tiefere Einkommen. Quartierbeizen funktionieren tagsüber auch gut für Eltern, die Teilzeit arbeiten und mit den Kindern unterwegs sind, und abends für Berufstätige, die sich nach der Arbeit ohne viel Aufwand mit Freunden und Bekannten treffen möchten.

#### Eine Siedlung, in der die aktive Nachbarschaft und das gemeinschaftliche Miteinander im Vordergrund stehen, ist also ein guter Standort für ein Siedlungslokal.

Nicht zwingend, denn dort finden wir vermehrt einen weiteren Typus in der Bewohnerschaft vertreten – die «Engagierten». Das sind Leute, die sich aktiv ins Siedlungsleben einbringen und selber gestalten wollen. Sie pflegen viele Kontakte in der Siedlung. Da sind sie ähnlich wie die «Geselligen». Aber im Vergleich zu diesen sind die «Engagierten» weniger konsumorientiert. Deshalb organisieren sie eher in Eigenregie einen Treffpunkt im Gemeinschaftsraum. Zu dieser Gruppe gehören vor allem Personen, die sich in der Familienphase befinden und Kinder zu Hause haben oder im frühen Pensionsalter sind. Als Kontrast dazu gibt es die Gruppe der «Nicht-Integrierten», für die das Siedlungslokal mit seiner Offenheit eine grosse Chance bietet. Zu den «Nicht-Integrierten» zählen Bewohner in der Siedlung, denen der Kontakt zu Nachbarn im Wohnalltag durchaus wichtig ist, obwohl sie nicht aktiv ins Nachbarschaftsnetzwerk eingebunden sind. Das hat in erster Linie mit ihrer Lebensphase zu tun oder damit, dass sie noch nicht lange in der Siedlung leben. Ein Grossteil der «Nicht-Integrierten» steht mitten im Berufsleben, aber auch überdurchschnittlich viele Pensionierte gehören zu diesem Typus. Für sie ist das Siedlungslokal der Ort, wo man spontan und unverbindlich gute Nachbarschaftskontakte aufbauen und pflegen kann.

#### Es gibt noch eine fünfte Gruppe. Wer gehört zu dieser?

Das sind die «Distanzierten» – meist jüngere Leute unter 35 Jahren, die allein wohnen und sich wohl fühlen, wenn sie sich von der Nachbarschaft abgrenzen können.

Ihr soziales Leben ist nach aussen orientiert. Sie wird man kaum im Siedlungsrestaurant antreffen.

#### Und wer fühlt sich von Mahlzeitendiensten als Dienstleistungsangebot angesprochen?

Solche Angebote sind grundsätzlich für die Gruppe der «Isolierten» interessant. Aber für sie ist es immer auch eine Preisfrage. Diejenigen, für die das Angebot geschaffen wurde, nutzen es oft sehr selektiv und unregelmässig.

#### Wie steuern Trägerschaften das Gastroangebot in ihren Siedlungen und wie erfolgreich sind sie dabei?

Die grösste Steuerungswirkung hat die Trägerschaft dann, wenn sie ihren Pächter auswählt. Voraussetzung ist, dass sie für ihren Standort genug Bewerber findet. Danach sind ein intaktes Vertrauensverhältnis und gegenseitige Offenheit für Kritik und Inputs die wichtigste Basis für die Zusammenarbeit. Trägerschaften können natürlich im Rahmen des Pachtvertrags vieles mitbestimmen. Weil aber niemand Interesse an häufigen Pächterwechseln hat, hält man sich bei der Durchsetzung wohl meist zurück, solange der Betrieb gut läuft. ●



Im Interview  
Joëlle Zimmerli

Dr. Joëlle Zimmerli ist Inhaberin des sozialwissenschaftlichen Planungsbüros Zimraum. Sie unterstützt gemeinnützige und privatwirtschaftlich tätige Trägerschaften bei der Entwicklung von Wohnprojekten. Zum Thema Wohnen im Alter hat sie zahlreiche Studien publiziert.

# Die Bedeutung älterer Menschen für die Gastronomie

Verändert sich die Bedeutung der Gastronomie im Alter? Und welche Bedeutung haben ältere Menschen für die Gastronomie? Befragungsdaten und Gespräche mit Pächterinnen und Pächtern sowie mit älteren Gästen geben Hinweise.

Text Andreas Sidler Datenauswertung Patric Stocker<sup>1</sup>

Als Datengrundlage des Branchenspiegels von GastroSuisse dienen die Befragungsdaten aus der Studie «Essen und Trinken Ausserhaus». <sup>2</sup> Um mehr über das Verhalten älterer Menschen im gastronomischen Kontext zu erfahren, wurden die Daten der 60- bis 74-Jährigen für dieses Heft separat analysiert. Daten von Personen im Alter 75+ wurden für die Studie bisher nicht erhoben.

## Versorgungsfunktion für ältere Männer?

Bei der Analyse fällt auf, dass Männer im Alter 60+ häufiger ausser Haus essen und trinken als Frauen, insbesondere über Mittag und am Abend. Zudem geben sie auch mehr dafür aus. Handelt es sich dabei um alleinstehende ältere Männer, die sich im Restaurant verpflegen, weil sie nicht kochen wollen oder können? In den Daten gibt es keine Hinweise, welche diese These stützt. Weder alleinstehende Pensionierte allgemein (33%) noch alleinstehende pensionierte Männer im Speziellen (37%) verpflegen sich häufiger auswärts als jene, die in Mehrpersonenhaushalten wohnen (34% bzw. 37%).

## Soziale Bedeutung im Vordergrund

Generell lässt sich aus den Daten schliessen, dass zumindest im frühen und mittleren Rentenalter die Versorgungsfunktion der Gastronomie zugunsten ihrer sozialen Treffpunkt-Funktion in den Hintergrund rückt. Wie stark die Versorgungsfunktion im hohen Alter wieder an Bedeutung gewinnt, dazu gibt es keine Daten. Die Bei-

**«Ich freue mich seit zwei Wochen auf heute. Jetzt habe ich endlich eine Gelegenheit, meine neue Bluse anzuziehen.»**

Teilnehmerin Mittagstisch

**«Wir haben eine Pflegewohngruppe in der Siedlung. Für einige von dort ist unser Bistro der letzte Ort, wo sie sich ausserhalb der Pflegewohnung noch mit Angehörigen und Freunden treffen können.»**

P. Fehrlin, Vorstand Genossenschaft

(B)

**«Es ist ein Merkmal der Gastronomie, dass sie von allen Altersklassen ähnlich stark genutzt wird. Diese Durchmischung und die damit verbundene integrative Wirkung sind charakteristisch für das Gastgewerbe.»**

Patrik Hasler-Olbrych,  
Leiter Kommunikation GastroSuisse

spielprojekte in diesem Heft bestätigen jedoch, dass gastronomische Angebote auch im hohen Lebensalter primär eine soziale Funktion erfüllen. Selbst in Siedlungen, die als betreutes Wohnen konzipiert sind, wird als Hauptzweck für ihre Mittagstisch-Angebote der Kontakt zu den Leuten aus dem Haus und aus dem Quartier genannt. Tatsächlich gibt es auch im hohen Alter vielerlei Möglichkeiten, sich zu verpflegen. Dagegen sind Orte, wo sich auch vulnerable Menschen in einem sicheren und berechenbaren sozialen Umfeld spontan unter die Leute begeben können, selten. Bistros und Cafés gehören zu diesen Orten.

## Rentner sind wichtig für die bediente Gastronomie

Doch welche Bedeutung haben die älteren Menschen für das Gastgewerbe? Der Einfluss der Pensionierung auf das Konsumverhalten liegt auf der Hand und bestätigt sich in den Daten der «Essen und Trinken»-Befragung: Die Personen aus der Altersgruppe der über 60-Jährigen verpflegen sich seltener auswärts, sobald sie aus dem Erwerbsleben austreten (Abbildung 1). Das bedeutet jedoch nicht, dass Rentnerinnen und Rentner für das Gastgewerbe an Relevanz einbüßen. Im Gegenteil: Auswärts konsumieren bedeutet bei ihnen in erster Linie, in einem bedienten Lokal zu speisen oder zu trinken (62%). Im Vergleich dazu verpflegt sich ein beachtlicher Teil der über 60-jährigen Erwerbstätigen in den Kantinen der Betriebe (16%) und nicht einmal die Hälfte ihrer Konsumationen (48%) ent-

<sup>1</sup>Patric Stocker: AmPuls Market Research AG, Luzern

<sup>2</sup>Durchführung: AmPuls Market Research AG, Luzern

fällt auf die bediente Gastronomie (Abbildung 2). Auch wenn die Pensionierten häufiger auswärts nur etwas trinken, geben sie im Schnitt pro Konsumation nicht weniger Geld aus als die Erwerbstätigen in der Altersgruppe 60+; mit steigendem Alter tendenziell sogar eher mehr. Für die bediente Gastronomie bleiben ältere Menschen also auch nach dem Austritt aus dem Erwerbsleben eine wichtige Zielgruppe.

**«Es gibt Leute mit Bedenken gegenüber alten Gästen mit ihren Einschränkungen. Ich sehe das absolut nicht ein. Das alles gehört doch zum Leben. Wieso sollte man es verstecken.»**

Andreas Schmid, Wirt

(A)

### Negative Altersbilder in der Gastronomie

Obwohl ältere Menschen für Restaurants, Bistros und Cafés eine sehr wichtige Kundengruppe sind, scheinen negative Altersbilder im Kontext von Gastronomie bemerkenswert häufig Niederschlag zu finden. Einerseits berichten Trägerschaften, dass potenzielle Pächter die Nähe des Lokals zu den Alterswohnangeboten in der Siedlung ablehnten. Obwohl von einzelnen Gästen berichtet wird, denen das personalifizierte Alter Angst einflösse, scheint andererseits die Kundschaft generell sehr positiv auf die Verbindung zwischen Alterswohnangeboten und Gastronomie zu reagieren – zumindest sobald die Gäste einmal vor Ort sind. Die Herausforderung liegt in erster Linie im Marketing und der Kommunikation. Die Pächter mögen noch so überzeugt sein von ihrem Kombimodell zwischen Gastronomie und Wohnen im Alter; sie kommunizieren es alle mit einer wohlbedachten Zurückhaltung. Zu stark drücken die negativen Altersbilder auf die öffentliche Wahrnehmung des Lokals durch. ●

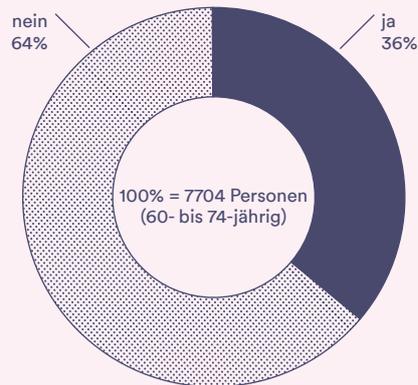


Die Übersicht der Projektbeispiele (A) – (U) befindet sich im Umschlag.

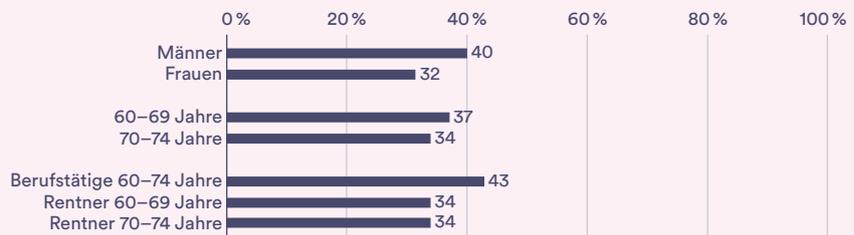
**Abbildung 1:**

### Ausserhaus-Konsumation durch 60- bis 74-jährige Personen

Frage: Haben Sie gestern etwas auswärts gegessen oder getrunken?



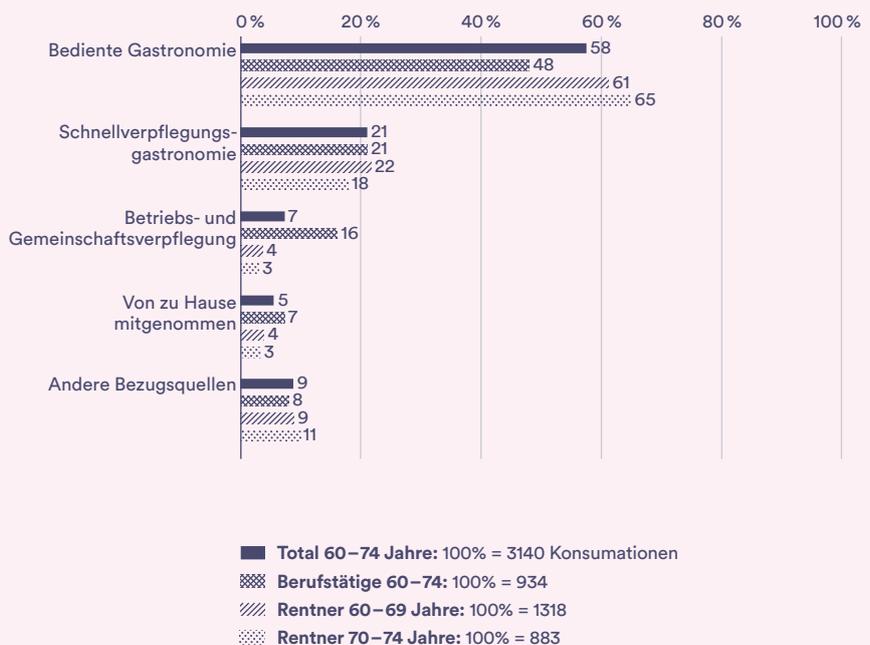
Ja-Anteile nach Geschlecht, Alter und Erwerbsstatus



**Abbildung 2:**

### Verteilung aller Konsumationen auf die Bezugsquellen nach Alter und Erwerbsstatus

Frage: In welcher Art Bezugsquelle haben Sie etwas gegessen oder getrunken?



Quelle: Studie Essen und Trinken Ausserhaus, Datensatz 2019, AmPuls Market Research AG

Im Bistro kann man sich auch allein unter die Leute begeben und ist willkommen.



Das Siedlungsrestaurant eignet sich für spontane Treffen ebenso gut wie für Verabredungen.



# Projektierung und Ausschreibung

---

# Projektierung und Ausschreibung: Hinweise aus der Beratungs- und Projektpraxis

Diese Hinweise stammen mit hohem Deckungsgrad aus Gesprächen mit Gastroberatern und Projektverantwortlichen. Sie beziehen sich auf neuralgische Punkte in den Phasen der Projektierung und Ausschreibung, welche sich später direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg der Gaststätte und auf die Vermietungs- bzw. Verpachtungschancen des Lokals auswirken. Ob Grundlegendes oder Detail – die Erfahrungen zeigen, dass Trägerschaften diese Punkte stets im Blick behalten sollten.

Einplanen: Fundamente für Sonnenschutz (Windlasten!).

Einplanen: Lager für Terrassenmöbel (Kissen/Schirme).

Sichtverbindung für Begleitpersonen zum Spielplatz.

Ebener Untergrund für Stabilität der Möblierung.

Damit Rollatoren durchkommen, kein Kies.

Sollen Kinder und/oder ältere Menschen regelmäßig zu Gast sein, Gästeraum in 2 Zonen (laut, leise) unterteilen.

Materialien für gute Akustik (bspw. Decke).

Sehr helle Beläge blenden im Sonnenlicht.

Mehr Flexibilität mit 2er-Tischen.

Kurze Laufwege auf einer Ebene für optimale Betriebsabläufe.

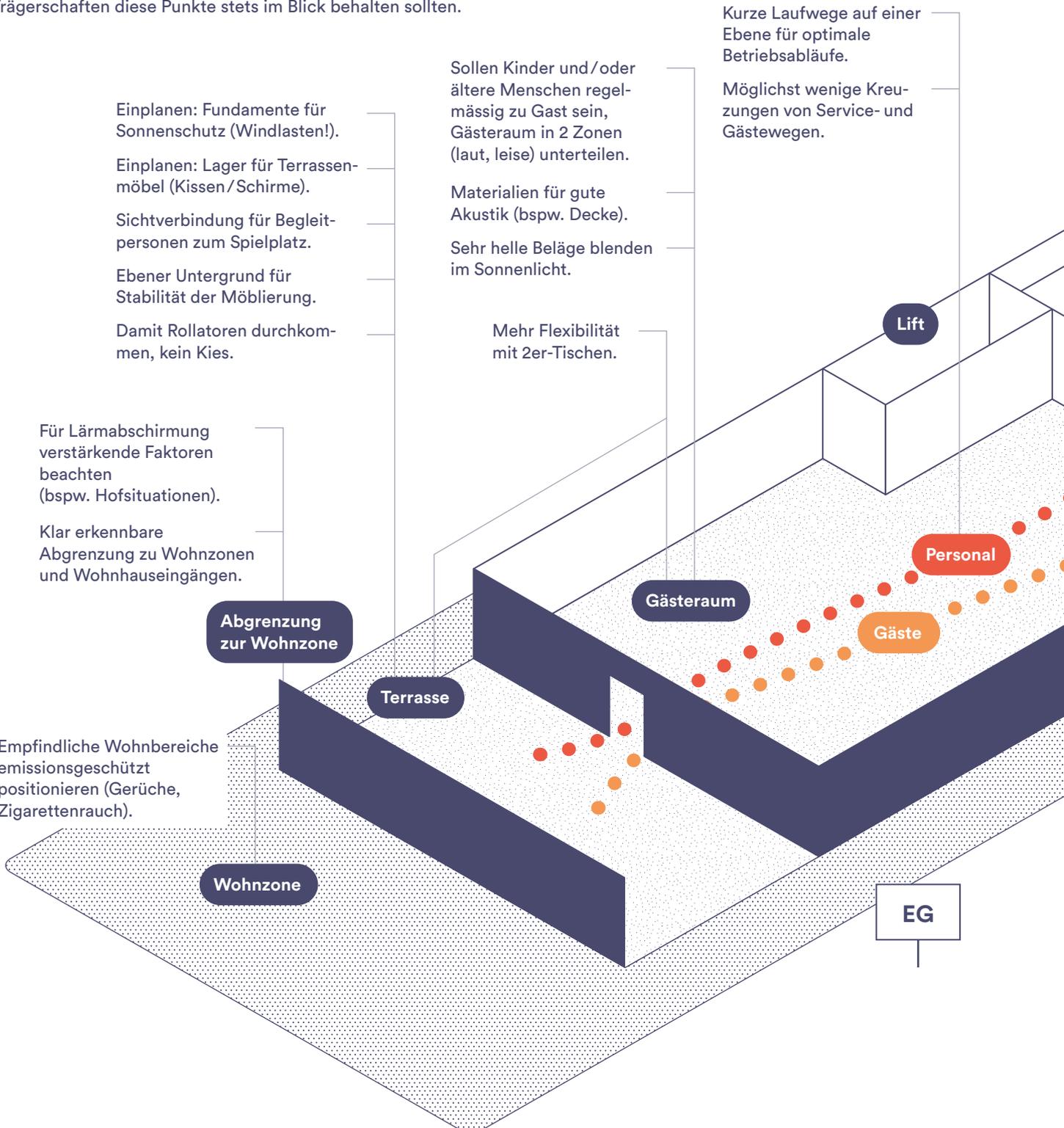
Möglichst wenige Kreuzungen von Service- und Gästewegen.

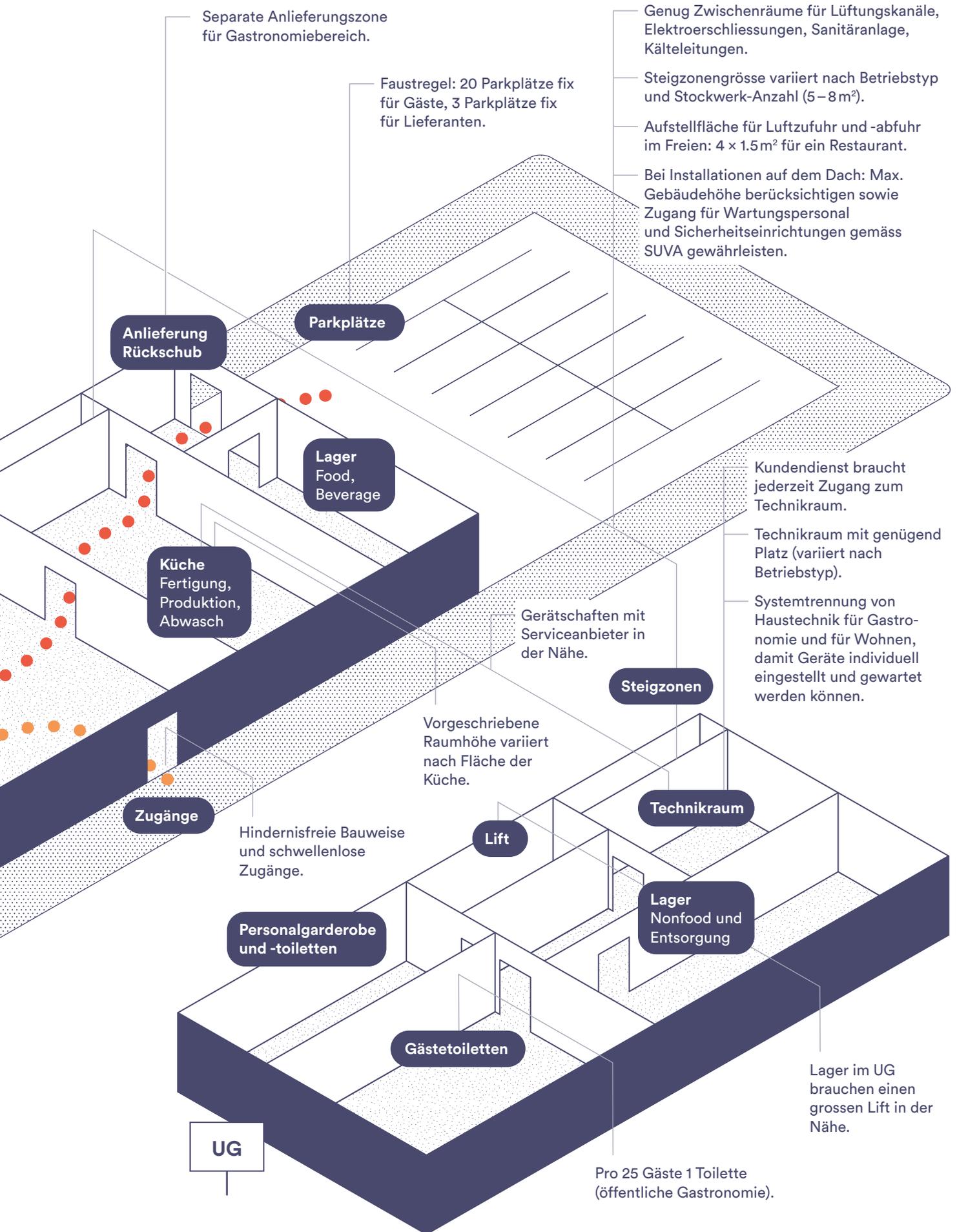
Für Lärmabschirmung verstärkende Faktoren beachten (bspw. Hofsituationen).

Klar erkennbare Abgrenzung zu Wohnzonen und Wohn Hauseingängen.

Empfindliche Wohnbereiche emissionsgeschützt positionieren (Gerüche, Zigarettenrauch).

Projektierung & Ausschreibung





# «Die Trägerschaft muss offen sein für neue Ideen»

Dank klarem Konzept wird das Siedlungslokal Teil der Projektierung. In dieser Phase fixiert die Bauherrschaft entscheidende bauliche Rahmenbedingungen, damit Gastronomie an diesem Standort funktioniert. Jürg Luginbühl, Vizepräsident des FSCI <sup>1</sup>, erklärt, worauf dabei zu achten ist.

Interview Andreas Sidler

## Was sind die häufigsten Fehler in der baulichen Planung von Gaststätten?

Es gibt Fehler, die sieht man, wenn der Bau fertig ist: Zum Beispiel, wenn das Warenhandling zum Kraftakt wird, weil der Lift zu klein geplant wurde. Für die Kunden idealisierte Visualisierungen des Raumprogramms berücksichtigen oft die Technikräume zu wenig, und später verhindert das Schöne einen praktikablen Betriebsablauf.

Solche und andere Mängel entspringen meist den gleichen, nicht direkt sichtbaren Kardinalsfehlern: Man plante ohne klare, gereifte Konzeptgrundlage und hinterfragte die eigenen Vorgaben zu wenig. Fehlerquellen sind auch eine ungenaue Grundlagenermittlung oder spontane Konzeptänderungen, ohne die Konsequenzen im späteren Betrieb zu reflektieren. Solche Unterlassungen führen im besten Fall zu einer zusätzlichen Schlaufe in der Planungsphase. Im schlechtesten Fall ist später kein rentabler Betrieb möglich.

## Wer ist im Planungs- und Bauprozess dafür verantwortlich, dass solche Fehler vermieden werden?

Die Eigentümer sind die Initiatoren des Projekts. Diese Verantwortung lässt sich nicht delegieren. Sie müssen die Weitsicht über den Planungsprozess haben und sind für das Projektgremium verantwortlich. Es braucht die richtigen Leute mit am Tisch, welche die unterschiedlichen Interessen und Nutzungen in der Siedlung aufeinander abstimmen. Die konzeptionelle Entwicklung sollte durch die Behörden und Gemeinden abgestützt sein. Fehlt den Eigentümern die nötige Fachkompetenz, müssen sie sich von Anfang an beraten lassen.

## Von wem können sie sich bei der Formulierung ihres Programms für den Studienauftrag oder Wettbewerb unterstützen lassen?

Es gibt Gastro-Fachplaner, deren Stärken bei der Ausführung liegen. Sie verfügen über ein vertieftes technisches und planerisches Verständnis für die Betriebsabläufe in der Gastronomie. Andere Berater sind auf die Konzeptentwicklung spezialisiert und haben die grösseren Zusammenhänge im Blick. Beide Fachbereiche braucht es in unterschiedlichen Projektphasen. Für den Wettbewerb würde ich mit Konzeptentwicklern zusammenarbeiten, damit der Spielraum für mögliche Lösungen breit bleibt. In dieser frühen Phase werden entscheidende Weichen gestellt und der Berater kann die strategische und konzeptionelle Entwicklung gut steuern. Dafür braucht es eine hohe Affinität zur Betriebswirtschaft, zur Betriebslogistik und selbstverständlich zur Gastronomiefachplanung.



Im Interview  
**Jürg Luginbühl**

Jürg Luginbühl ist Vizepräsident des FSCI Schweiz. Foodservice Consultants Society International ist der weltweite Dachverband der Hospitality-Industrie. Dazu zählen Konzeptentwickler der «out-of-home»-Verpflegung, Planer und Berater für das gesamte Gastronomie- und Beherbergungswesen, sowie Experten in den anverwandten Fachbereichen. FSCI Schweiz ist Herausgeber der Planungshilfe für die Baufeld- und Arealentwicklung (FCSI)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Foodservice Consultants Society International

<sup>2</sup>Lesetipp: S. 50

**Ab welchem Zeitpunkt kommt der «technische» Fachplaner ins Spiel?**

Nach der Marktanalyse und Konzeptentwicklung, jedoch noch vor der definitiven räumlichen und technischen Planung durch den Architekten. In dieser Phase gilt es, die konzeptionellen Überlegungen technisch und planerisch umzusetzen. Idealerweise treffen sich Eigentümerschaft, Konzeptverantwortliche und Architekt mit dem Fachplaner bei seinem Start ins Projekt. So entsteht ein gemeinsames Verständnis für das Konzept und es gibt keine Missverständnisse über die Ausrichtung des zukünftigen Betriebs, die sich negativ auf die technische Planung sowie auf die Bewirtschaftung des Lokals auswirken könnten.

**Was müssen Trägerschaften beachten, wenn sie fachliche Unterstützung suchen?**

Unklare Aussagen führen zu unterschiedlichem Verständnis. Die Trägerschaft muss zuerst klar formulieren, welche Unterstützung mit welcher Eingriffstiefe sie sucht. So kann der Fachbereich des Consultants geklärt werden.

Zweitens muss sie den Gesamtkontext beschreiben, in welchem die Gastronomie steht. So können sich die Consultants ein Bild der Situation machen. Sie hinterfragen dann die vorgesehenen Lösungsansätze und stellen neue Kontexte her. Vielleicht ist das Resultat dasselbe, vielleicht ergibt sich eine ganz andere Lösung. Deshalb muss die Trägerschaft drittens offen sein für neue Ideen, die das Projekt in eine andere Richtung lenken können.

**Welche Vorgaben müssen ins Programm für einen Studienauftrag oder einen Wettbewerb einfließen?**

Wichtig ist der Konzeptbeschrieb mit Volumen und Priorisierung der einzelnen Nutzungen. Sind mehrere Nutzungen vorgesehen, muss die Hauptnutzung definiert werden, zum Beispiel «Restaurant» oder «Eventbetrieb». Die Auswirkung auf den Platzbedarf und die spätere wirtschaftliche Betriebsführung ist gross.

**Wie viel Flexibilität für die spätere Nutzung lässt sich bei der Projektierung erhalten?**

Wer zusätzliche Anschlusspunkte für Elektro und Wasser vorsieht, bleibt langfristig flexibel. Sich für alle Eventualitäten abzusichern, verteuert aber das Projekt. Deshalb ist Voraussicht wichtig. Je konkreter ein Konzept, umso klarer werden mögliche Erweiterungen oder Umnutzungen. Die Konzeptgrundlage muss dokumentiert sein, damit der Entscheid auch Jahre später nachvollziehbar bleibt.

**Welche Entscheidungen sind irreversibel?**

Alles, was die Gewerke betrifft, die sich über die gesamte Gebäudestruktur bewegen. Beim Einbau zusätzlicher oder grösserer Abluftkanäle für die Küche müsste in alle Etagen eingegriffen werden. Ein anderes Thema ist die Entwässerung. Abwasser wegzubringen, ist oft viel schwieriger als eine Wasserzufuhr.

**Welche Punkte sind wichtig, um ein gutes Nebeneinander von Gastronomie und Wohnalltag zu ermöglichen? Was bedeuten diese für den Aussenraum?**

In den warmen Monaten zieht der Aussenbereich die Gäste an. Gerüche und Tabakrauch sind für die Nachbarschaft aber störend. Eine hofartige Anordnung verstärkt zudem die Geräusche. Lärmsensible Räume wie Schlaf- und Wohnzimmer gehören nicht in die unmittelbare Nachbarschaft der Gastronomie. Im Kontext der Wohnzonen ist die frühe Planung der Parkplatzsituation, der Anlieferungslogistik und der Lüftungsinstallationen wichtig. Es braucht Aufstellflächen im Freien mit freier Luftzufuhr und -abfuhr. Für die gewerbliche Kälte braucht es Rückkühler. Sind die Anlagen auf dem Dach, müssen sie mit den von der SUVA empfohlenen Sicherheitseinrichtungen wie Geländer oder Absturzsicherungen versehen und wie anderswo für Fachpersonal jederzeit zugänglich sein. Es ist zudem wichtig, die maximale Gebäudehöhe und Lärmbelastung zu berücksichtigen. In Wohnzonen gibt es Vorschriften für Lärmemissionen.

**Beim Siedlungslokal sind gastronomische Räumlichkeiten und Wohnräume oft im gleichen Gebäude. Die Ansprüche an die Haustechnik sind aber verschieden. Wie wird das gelöst?**

Wir empfehlen, die Kreisläufe der technischen Anlagen zu separieren. Das stellt die Leistungsabgrenzung sicher und der technische Kundendienst hat so jederzeit Zugang zu den Anlagen. Um die Geruchsübertragung über das Kanalsystem zu verhindern, darf auch die Lüftung nicht am System der Wohnbereiche angeschlossen sein.

### **Als Gast sieht man lediglich den Gastraum, die Toiletten und vielleicht den Zugang zur Küche. Wie sieht das gesamte Raumprogramm des Gastrobetriebs aus?**

Viele Räume bleiben dem Gast verborgen: Küche und Abwäscherei, Technikräume mit Lüftung, Wasseraufbereitung und Elektro, die Personaltoiletten und -garderobe, die Lagerräume für Trockenlager, Kühl- und Tiefkühlräume, das Büro sowie die Abfalltrennung und Entsorgung. Das ideale Verhältnis zwischen Gastbereich mit Ausgabe, Sitzflächen, Toiletten, Buffet und Infrastrukturbereichen mit allen übrigen Räumen beträgt  $\frac{2}{3}$  zu  $\frac{1}{3}$ . In der Praxis wird dieser Wert aufgrund der Gebäudegegebenheiten meist nicht erreicht. Die Art der Gastronomie spielt dabei aber auch eine Rolle: Die Grösse der Küche und der Lagerräume hängt von Angebot und Produktionstiefe ab. Werden Gemüse selbst gerüstet und Saucen, Suppen etc. selbst hergestellt, braucht es mehr Platz und mehr Geräte. Das wirkt sich auf die haustechnischen Installationen aus. Sie sehen, auch hier gibt das Gastronomiekonzept entscheidende Vorgaben.

### **Ist es notwendig, Vorgaben für den Raumfluss bzw. für die Anordnung der Räume zu formulieren?**

Um kurze Laufwege sicherzustellen, müssen die Abhängigkeiten der Räume zueinander ausgewiesen werden, z.B. die direkte Anbindung von Gastraum und Küche. Jeder Teller, der eine Etage überwinden muss, bedeutet Zeitaufwand und Qualitätsverlust.

Für den Gästebereich muss ersichtlich sein, wie sich die Gäste bewegen. Wo ist der Zugang, wo der Ein- und Ausgang? Wir diskutieren diesen Punkt oft mit der Bauherrschaft, wodurch sich oft neue Perspektiven ergeben.

### **Welche Abklärungen muss die Trägerschaft bei den Behörden machen, bevor sie das Vorprojekt oder den Wettbewerb startet?**

Befindet sich die Bauparzelle innerhalb der Bauzone, sollten in der frühen Grundlagenermittlung bei der Gemeinde die Auflagen abgefragt werden.

Ansonsten sind die Bauvorschriften und Empfehlungen für die Gastronomie vielfältig und je nach Gemeinde und Kanton unterschiedlich. Deshalb machen die Fachplaner die Abklärungen und berücksichtigen sie in ihrer Planung.

### **Auf was sollten Trägerschaften, die selbst für den Innenausbau ihrer Siedlungslokale sorgen, besonders achten?**

Beim Gerätepark genügt oft auch eine einfachere Ausstattung. Unabdingbar ist dagegen eine zuverlässige Serviceleistung vor Ort. Repariert niemand in der Schweiz den günstigen Kombidämpfer aus dem Ausland, führt das zu Betriebsausfällen und hohen Reparaturkosten.

### **Welche Punkte sind bei einer Gaststätte, die in einer Alters- oder Generationensiedlung liegt, besonders zu beachten?**

Es sind Punkte, die überall berücksichtigt werden müssten. Menschen mit Rollator, Rollstuhl oder Kinderwagen brauchen Bewegungsfreiheit, breite Verkehrswege und nicht zu dichte Bestuhlung. Glatte, rutschfeste Bodenbeläge und eine hindernisfreie Bauweise sind wichtig, besonders im Gastraum, im Aussenbereich und in den Toilettenanlagen. Ältere Menschen reagieren empfindlich auf Beläge, die im Sonnenlicht blenden, und auf grelle Beleuchtung. Gleichzeitig braucht es gute Kontraste. Auch die Akustik ist wichtig. Gasträume dürfen nicht nachhallen, denn Menschen mit Hörbehinderung sind lärmempfindlich. Können sie der Unterhaltung nicht folgen, kommen sie nicht mehr ins Lokal. ●



Food-Service, Gastronomie und Beherbergung/ Hospitality. Planungshilfe für die Baufeld- und Arealentwicklung

Eine Planungshilfe für Investoren, Planungsstellen und Organisationen, die sich in der Arealentwicklung mit gastronomischen Nutzungen beschäftigen. Hier haben der FCSI Schweiz (Food-service Consultants Society International) und Joëlle Zimmerli<sup>2</sup> (→ [zimraum.ch](http://zimraum.ch)) die wichtigsten konzeptionellen, technischen und betrieblichen Grundlagen für unterschiedliche Gastronomie-Typen übersichtlich zusammengestellt und die verschiedenen Modelle für die Zusammenarbeit der Beteiligten beschrieben. Ein wirklich hilfreiches Heft – auch für kleinere Projekte.

Bestellung unter:  
→ [info@fcsi.ch](mailto:info@fcsi.ch)

<sup>2</sup> Interview: S. 40+41

# Betriebs- organisation

---



## Betriebsführung: Erfahrungen aus den Projekten

Ob sich im Siedlungslokal ein lebendiger Treffpunkt etabliert, hängt davon ab, ob der Wirt oder die Wirtin über die fachlichen Kompetenzen verfügt und als Schlüsselperson ihre Gastgeberrolle ausfüllt. Beim Personenprofil gibt es Prioritäten zu beachten.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser

Die Suche nach der richtigen Person für die Betriebsleitung beginnt früh – spätestens in der Phase der Projektierung – und sie ist anspruchsvoll: Der Pächter muss das richtige Kompetenzprofil und die passende Persönlichkeit mitbringen. Im Gegenzug müssen Standort und Rahmenbedingungen den Ansprüchen des Pächters genügen, der dort sein Auskommen finden muss. Es bewerben sich also nicht nur Pächter um das Lokal, sondern die Lokale bewerben sich auch bei den Pächtern. Investieren Trägerschaften in hochwertige Infrastruktur und schönen Innenausbau, investieren sie indirekt auch in die Qualität der späteren Betriebsführung. Sie machen guten Gastronomen ein attraktives Angebot.

#### **Erfahrene Fachleute oder engagierte Einsteiger**

Obwohl das Gastgewerbe ein hartes Pflaster ist, hegen nicht wenige Menschen den Wunsch, einmal im Leben ein Restaurant, Bistro oder Café zu führen. Bewerbungen engagierter Einsteiger erhalten nicht selten an schwierigen Standorten eine Chance, da die Verpächter den Leerstand scheuen, aber Bewerbungen von erfahrenen Wirtsleuten ausbleiben.

Projekte, die grossen Wert auf die sozialen Siedlungsfunktionen des Gastrobetriebs legen, priorisieren bei der Pächterwahl die entsprechenden Kompetenzen. Die Betriebsführung wird in der Folge auch Spezialisten aus der soziokulturellen Animation oder gerontologisch geschulten Personen aus der Altersarbeit anvertraut.

Doch weder persönliche Motivation und Leidenschaft noch Sozialkompetenz oder Fachwissen aus der sozialen Arbeit können Kompetenz und Erfahrung in der Leitung eines gastgewerblichen Betriebs kompensieren. Erfahrung und Kompetenz müssen deshalb bei der Pächtersuche an vorderster Stelle stehen. Erfahrungswerte aus verschiedenen Projekten zeigen diesbezüglich kaum Alternativen. Diese wurden sehr wohl ausprobiert. Am Schluss stand jedoch überall ausnahmslos eine Person mit fundierter Erfahrung im Gastgewerbe hinter dem Tresen.

Natürlich gibt es Menschen mit dem idealen Misch-Profil für das Lokal in der Alters- oder Generationensiedlung: Beispielsweise ein Koch mit arbeitsagogischer Erfahrung oder eine erfahrene Wirtin, die früher bei der Spitex gearbeitet hat. Doch diese vielseitigen Personen müssen zuerst gefunden und dann vom Projekt überzeugt werden.

**«Stammen die Angestellten nicht aus dem Gastgewerbe, sondern zum Beispiel aus der Gerontologie, fehlt das Know-how. Auch beim Lohnniveau im Gastgewerbe fehlt der Realitätsbezug.»**

P. Fehrlin, Genossenschaftsvorstand

ⓑ

**«Wir hatten Glück mit dem Koch. Vorher arbeitete er in einer Institution für intellektuell Beeinträchtigte. Bei der Betreuung der Bewohner im Lokal ist er immer gerne und verlässlich eingesprungen.»**

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand & Betriebsleiterin

ⓒ

#### **Riskante Experimente für innovative Wohnprojekte**

Innovative Wohnprojekte, die nach partizipativen Ansätzen pla-

nen oder einen selbst verwalteten Siedlungsbetrieb anstreben, sind meist offen für neuartige Gastrokonzepte und Betriebsmodelle. Die vermeintliche Passung zwischen experimentellem Wohnmodell und experimentellem Gastrobetrieb kann jedoch ein hohes Risiko bergen. Das Siedlungslokal hat einen hohen Identifikationsfaktor in der Siedlung. Gerät der Betrieb in Schieflage, wirft die Trägerschaft nicht selten all ihre Ressourcen in die Waagschale, um die Schliessung und den Leerstand des Lokals zu verhindern. Es sind Ressourcen, die dann für die Weiterentwicklung des Wohnmodells und der Siedlungskultur oder für das Engagement in der selbst verwalteten Hausgemeinschaft fehlen. Das Siedlungslokal kann dann für das Wohnprojekt mehr Schaden als Unterstützung bringen. Was für Alterssiedlungen mit Serviceleistungen gilt, gilt auch für gemeinschaftlich orientierte Wohnmodelle. Es empfiehlt sich, das Wohnkonzept und das Gastrokonzept klar voneinander abzugrenzen, auch personell.

**«Die Ida wurde von einer Genossenschaft betrieben, die kaum Erfahrungen mit einem Gastronomiebetrieb mitbrachte. Das war ein Hauptgrund, weshalb das Kollektiv bald in finanzielle Schwierigkeiten geriet.»**

I. Riedweg, Vorstand Hausverein

ⓓ

#### **Bewohnerinnen und Bewohner als Wirte**

Dass Bewohnerinnen und Bewohner einer Siedlung das Siedlungslokal professionell führen, ist in keinem der Beispielprojekte der Fall. In Zeiten längerer Leerstands gab es jedoch kurze Phasen, in denen die Bewohnerschaft ihr Lokal regelmässig öffnete und dort einen gastronomischen Betrieb im Sinne einer sozialen oder kulturellen Zwischennutzung unterhielt. Beispielsweise im Siedlungslokal des Generationenhauses Giesserei<sup>1</sup>: Als es im Januar 2015 nach dem ersten Betriebsjahr schliessen musste, brauchte die Suche nach Pächtern Zeit. Parallel dazu entwickelten Arbeitsgruppen aus der Bewohnerschaft alternative Betriebsformen für das Restaurant. Im ersten Halbjahr 2017 übernahm der Hausverein der Giesserei die Räume der «Ida», und ein Betriebsverein realisierte eine siedlungseigene Lösung: Donnerstag Mittagstisch, Freitagmorgen Lesecafé, Freitagabend IDA-Beiz, Samstagmorgen-Café, Sonntag Kaffee & Kuchen. Am 1. Juni 2017 übernahm ein neuer Pächter das Restaurant. Die «Ida-Beiz» ⓓ verfolgt weiterhin das Konzept eines Quartiertreffpunkts mit regelmässigen kulturellen Anlässen und bewirbt im Sommer zusätzlich die Terrasse und eine Lounge.

**«Der Verein hat im Restaurant viele spannende Angebote und Aktivitäten auf die Beine gebracht. Aber jedes Wochenende dort gebunden zu sein, das hätte auf Dauer niemand gewollt.»**

I. Riedweg, Vorstand Hausverein

ⓓ

Das einhellige Fazit der Beteiligten aus diesem und aus ähnlichen Selbstbetriebsprojekten der Bewohnerschaft: Es war eine interessante, bereichernde und anstrengende Zeit, deren Ende eine grosse Entlastung für sie bedeutete.

<sup>1</sup>Projektbeispiel: S. 9

Auch in der Siedlung Lätz der GAW Linth organisierte ein Bewohner in einem als Cafeteria eingerichteten Gemeinschaftsraum über längere Zeit ein Freiwilligen-Café. Es wird heute durch die Genossenschaft organisiert und mit siedlungsexternen Freiwilligen betrieben (S)<sup>2</sup>. Bewohnerinnen und Bewohner sind derzeit nur noch in der Rolle als Gäste beteiligt.

### Soziale Organisationen als Betreiber

Eine besondere Konstellation ist ein Siedlungslokal, das von einer sozialen Institution betrieben wird, wie beispielsweise das Restaurant Riedbach (H) in der Genossenschaftssiedlung «mehr als wohnen». Das Restaurant dient zur Arbeitsintegration von Personen mit Asylstatus sowie von Menschen in schwierigen Lebenssituationen. Als Ausbildungsbetrieb hat das Restaurant durchgehend vom Morgen bis in die Abendstunden geöffnet. Das ist vorteilhaft für die Trägerschaft einer Alters- oder Generationensiedlung, die im Lokal einen Treffpunkt für die Nachbarschaft etablieren will. Im Rahmen dieser Öffnungszeiten findet im Lokal die Ausbildung statt, die durch die Programmteilnehmer finanziert und durch die Organisation sowie durch die öffentliche Hand unterstützt wird. Der Betrieb selbst dagegen ist nicht subventioniert. Abgesehen von den speziellen Öffnungszeiten gelten für solche Restaurants also dieselben marktwirtschaftlichen Bedingungen wie für andere. Wichtige Unterschiede gibt es dagegen bei der Infrastruktur. Täglich sind Auszubildende und ihre Fachlehrerinnen und -lehrer vor Ort. Das ist deutlich mehr Personal, als ein Lokal mit vergleichbarer Kapazität normalerweise benötigt. Dafür braucht es die richtige Infrastruktur und überdurchschnittlich viel Platz zum Arbeiten. Dazu gehört auch ein zusätzlicher Schulungsraum.

Wer eine Vergabe des Lokals an eine soziale Organisation ins Auge fasst, sollte diese bereits früh in der Projektierung einbeziehen. Es gilt, ihre Ansprüche abzuklären und mit den eigenen Möglichkeiten abzugleichen. Das ist nicht nur wichtig für den Innenausbau, der im Beispiel des Restaurants Riedbach von der AOZ selbst übernommen wurde, die das Lokal im Edellohnbau angemietet hat. Es ist auch sinnvoll, wenn die Grundrisse und das Raumprogramm die Voraussetzungen für einen Ausbildungsbetrieb erfüllen.

**«Wir brauchen viel Fläche, damit wir die Bildungsmaßnahmen für die zwanzig Programmteilnehmenden umsetzen können. Im Gästeraum beispielsweise brauchen wir genug Plätze, damit acht Serviceleute trainieren können. Auch die Küche muss sehr geräumig sein.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

(H)

### Heimorganisationen als Betreiber

Auch eine Heimorganisation kommt als Betreiberin des Siedlungslokals in Frage. Dies ist dann der Fall, wenn sie eine dezentrale Pflegewohngruppe in der Siedlung betreibt oder in die Vermietung und Verwaltung der Wohnungen involviert ist. Das Arrangement birgt einige Vorteile, wie auf Seite 37 f. ausgeführt. Doch besitzt diese Form der Betriebsführung auch ihre eigenen Herausforderungen. So werden die geringen Frequenzen im Kafi Bergli (L), welches das Alterszentrum Kreuzlingen in der Alterssiedlung «ZukunftWohnen Bottighofen» führt, mit der Nähe zur

Alterssiedlung und dem damit einhergehenden Image begründet.<sup>3</sup> Dass das Bistro durch ein Alterszentrum betrieben und beliefert wird, ist jedoch auch innerhalb der Gasträume spürbar, denn die Theke ist für Ausgabe der angelieferten Kost aus der Heimküche angelegt. Damit positioniert sich das Kafi Bergli optisch nahe an einem bestimmten Gastrontyp: der Gemeinschaftsverpflegung, wie sie die Leute aus Kantinen, Bildungs- oder Heimeinrichtungen kennen. Das entspreche aber nicht den Erwartungen an ein Restaurant, erklärt Peter Fehrlin, Vorstand der Bülacher Baugenossenschaft Gstückt. Es sei einer der Gründe gewesen, warum ein ähnliches Betriebsmodell im Siedlungsbistro Soligänter (B) scheiterte.<sup>4</sup> Der andere Grund sei, dass die vom Alterszentrum Bülach bestimmte Betriebsleitung keine Erfahrungen im Gastgewerbe besessen habe. Nach dem ersten Jahr habe die Heimorganisation das defizitäre Bistro Soligänter aufgegeben. Um einen Leerstand zu verhindern und die sozialen Funktionen für die Siedlung weiterhin aufrechtzuerhalten, übernahm die Genossenschaft den Bistrobetrieb. Das Lokal verfügte bereits über die nötige Infrastruktur, damit neu vor Ort gekocht werden konnte. Die Pflegewohngruppe in der Siedlung wird jedoch weiterhin durch die Heimküche des Alterszentrums beliefert, da dies für die Heimorganisation die günstigere Variante blieb.

### Wohnbauträger als Betreiber

Die Betriebsübernahme des Bistros Soligänter durch die Baugenossenschaft Gstückt war ein wohldurchdachter Entscheid des Vorstandes. Zumindest für die ersten Jahre budgetierte er eine Quersubventionierung als bewusste Investition in die Wohnqualität der Siedlung. Als promovierter Betriebswirtschafter übernahm Peter Fehrlin im Vorstand die Verantwortung für das Bistro. Für die operative Geschäftsführung wurde eine im Gastgewerbe erfahrene Gerantin angestellt. Sie rekrutierte einen Koch und fle-



Stets im Kontakt mit der angestellten Betriebsleiterin: Genossenschaftsvorstand Peter Fehrlin.

<sup>2</sup> Projektbeispiel: S. 59

<sup>3</sup> Dokumentation: → [age-stiftung.ch/bottighofen](http://age-stiftung.ch/bottighofen)

<sup>4</sup> Projektbeispiel: S. 39

xibel einsetzbare Serviceangestellte. Die Öffnungszeiten wurden der Nachfrage angepasst. Der Mahlzeitendienst für die Alterswohnungen wurde individualisiert und nach den Wünschen der Bewohner ausgebaut. Die Personaladministration und Buchhaltung wurde einem in der Gastronomiebranche erfahrenen Treuhänder übertragen. Für Peter Fehlrlin bewährt sich diese Lösung, da die Genossenschaft den Betrieb so gestalten kann, wie es ihr im Interesse des Siedlungskonzepts einerseits und aus betriebswirtschaftlicher Sicht andererseits sinnvoll erscheint.

Die Ressourcen, welche die Wohnbauträger für die Betriebsführung einsetzen müssen, dürfen jedoch nicht unterschätzt werden. Diese Erfahrung machte die Trägerstiftung der Husmatt Steinen<sup>5</sup>. Auch sie übernahm zeitweilig die Führung des Siedlungsrestaurants ©, um nach dem Rückzug des Pächters den Betrieb aufrechtzuerhalten. Sie kaufte die vom vormaligen Pächter gegründete GmbH inkl. Mobiliar. Über die GmbH stellte der Stiftungsrat eine Geschäftsführerin aus dem Gastgewerbe an sowie einen Koch und eine Aushilfe. In dieser Zeit habe das Restaurant den Stiftungsrat stark absorbiert, erinnert sich Stiftungsrat Albin Marty. Wirtschaftlich hätten sie mit ihren beruflichen Hintergründen als Banker oder Planer die Betriebsorganisation durchaus verbessert. Doch als Laien im Gastgewerbe mussten sie auch Personal- und Versicherungsfragen klären, das Angebot bestimmen und sich mit Tageseinnahmen und Kassenabrechnungen herumschlagen. «Diese Aufgabe war für ein Ehrenamt sehr zeitaufwendig. Man kann das nicht einfach nebenher machen. Dazu braucht es Fachkompetenz», resümiert Marty seine Zeit als Gastronom.

Der ehemalige Stiftungsratspräsident empfand zudem die hierarchische Arbeitsteilung zwischen einer verantwortlichen administrativen Betriebsleitung und einer operativen Geschäftsführung in Anstellung als problematisch. Es schade der Motivation und der Kreativität der Leute, die den Alltagsbetrieb vor Ort gestalten, wenn sich die fachfremde Betriebsleitung mit der Autorität als Arbeitgeber in die Angebotsgestaltung einmische – auch dann, wenn sie gute Gründe dafür hat. «Wir waren deshalb oft im Clinch», erinnert er sich.

**«Wir hatten nur noch dieses eine Thema.  
Wer ständig im Daily Business des  
Restaurants drinsteckt, kann als Stiftungsrat  
nicht mehr innovativ sein.»**

A. Marty, Stiftungsrat



### Betreibersuche als Test fürs Konzept

Der ideale Pächter ist ein herzlicher und empathischer Gastgeber und ein kühler und sorgfältiger Rechner. Diese beiden Kernkompetenzen sind nur bei wenigen Menschen gleich stark ausgeprägt. Mit Blick auf die Siedlungslokale lässt sich feststellen, dass sich die kühlen Rechner weniger stark für Standorte ausserhalb der gastronomischen Top-Standorte und zentralen Lagen interessieren. Umso wichtiger ist es, dass die Trägerschaft vom potenziellen Pächter einen konkreten Businessplan verlangt und diesen mit seinem Grobkonzept abgleicht.

Die Prüfung des Businessplans der Pachtbewerber ist gleichzeitig auch ein erster Test für den eigenen Konzeptrahmen, den die Trägerschaft vorgängig entwickelt hat. Es zeigt sich, wie gut sich ihre Vorgaben in den Betrieb integrieren lassen und wie

deckungsgleich Pächter und Verpächter die Kostenstrukturen für den zukünftigen Gastrobetrieb modelliert haben. Beispielsweise unterschätzen die Verpächter in ihrer Kostenstruktur typischerweise die Personalkosten inklusive des Unternehmerlohns, obwohl ihre Ansprüche an die Betreiber des Siedlungslokals und deren vielseitige Fähigkeiten hoch sind. Auch die Vorstellungen bezüglich der Öffnungszeiten gehen oft auseinander, und die Verpächter müssen feststellen, dass auch im Gastgewerbe Öffnungszeiten übers Wochenende keine Selbstverständlichkeit mehr sind. Das hat auch damit zu tun, dass die Idealbesetzung fürs Siedlungslokal oft ein Zweier-Team – meist ein Ehepaar – ist.

**«Man sollte von den Gewerbemieter/-innen  
Businesspläne einfordern und  
konsequent absagen, wenn die Konzepte  
nicht überzeugen.»**

M. Sprecher, ehem. Geschäftsführerin Genossenschaft<sup>6</sup>



### Bestehendes Gewerbe integrieren

In einigen Beispielprojekten hat man auf die Kombination zwischen Bäckerei und Bistro gesetzt und gleichzeitig den lokalen Bäckereibetrieb in die Siedlung geholt. Das ist durchaus sinnvoll, da ein bestehender Betrieb über einen Kundenstamm verfügt. Die Etablierungsphase wird dadurch deutlich erleichtert. Notwendig dafür ist eine frühe Einbindung der Betriebsverantwortlichen in den Planungsprozess. ●



Die Übersicht der Projektbeispiele (A) – (U) befindet sich im Umschlag.

<sup>5</sup>Projektbeispiel: S. 6

<sup>6</sup>Quelle: «Eine Vision wird real»

→ mehralswohnen.ch/publikationen

# Vereinbarungen und Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft und Pächter

Für die Bauträgerschaft ist die Gastronomieplanung aufwendig – der Betrieb kann es später ebenfalls werden. Für Trägerschaft und Betreiber ist es deshalb wichtig, nicht nur Pacht oder Miete sorgfältig zu regeln, sondern auch ihre Zusammenarbeit schriftlich zu vereinbaren.

Text Andreas Sidler

Das Siedlungslokal ist ein zentraler Ort für den Siedlungsbetrieb. Deshalb arbeiten Trägerschaft und Betriebsleitung oft eng zusammen. Während der Pandemie hat sich das für die Pächter als Vorteil erwiesen. Die Solidarität der Verpächter war gross. Aber auch ausserhalb der Krise ist die Unterstützungsbereitschaft seitens der Trägerschaften beachtlich, und viele sehen sich in der Mitverantwortung für die Betriebe. Probleme ergeben sich, wenn die Grenzen von Verantwortung und Unterstützung unklar sind. Uneinigkeit in der Rollen- und Aufgabenverteilung führt zu Zerwürfnissen und zu leeren Lokalen.

## **Zusammenarbeit in der Projektierung**

Bereits in der Planungsphase kann die Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft und dem zukünftigen Pächter Früchte tragen. Einschätzungen des erfahrenen Gastronomen verhindern Fehlplanungen und optimieren bauliche Lösungen. Spezialbedürfnisse des Pächters, die in die Planung einfließen, können sich dagegen später als Hindernis für eine Neuverpachtung erweisen. Zukünftige Pächter können externe Fachberater deshalb nicht vollständig ersetzen.

## **Nutzung von räumlichen Synergien regeln**

Dass der Betreiber des Siedlungslokals angrenzende Mehrzweckräume nutzen darf, beispielsweise für grössere Gesellschaften, bewährt sich in den Beispielprojekten dieses Hefts. Doch müssen die Nutzungsbedingungen schriftlich klar vereinbart werden: Wer ist für die Koordination, Wartung und Reinigung verantwortlich? Gibt es Gebühren und Einschränkungen für die gastronomische Nutzung? Und schliesslich sind Nutzungsprioritäten zu klären, da auch die Bewohnerschaft Anspruch auf die Räume hat.

## **Privilegien der Bewohnerschaft**

Die Bewohnerinnen und Bewohner der Siedlung müssen sich im Siedlungslokal willkommen fühlen und dort einen niederschweligen Treffpunkt für die Nachbarschaft finden. Dass Gäste aus der Siedlung zu den Betriebszeiten jederzeit Zutritt zum Lokal haben, ist selbstverständlich. Dieser Anspruch der Trägerschaft ist legitim. Was darüber hinausgeht, stellt einen Eingriff in den Betrieb dar und muss vor Betriebsaufnahme ausgehandelt und vereinbart werden. Das betrifft beispielsweise frei zu haltende Plätze, das Thema Konsumzwang

sowie an Bewohnerbedürfnissen ausgerichtete Öffnungszeiten, Vergünstigungen oder Dienstleistungen. Es braucht das Bewusstsein, dass solche Vorgaben immer die Betriebsorganisation und oft den Umsatz und damit die Wirtschaftlichkeit beeinflussen.<sup>1</sup>

### Werte und Kultur der Trägerschaft

Für viele Trägerschaften ist es wichtig, dass der Wirt oder die Wirtin ihre Werte teilt und mitträgt. Fließt das Anliegen in die Pachtvergabe ein, gelingt eine gute Passung zwischen Lokal und Siedlung. Einige Verpächter halten diese Erwartung als Grundsatz im Pachtvertrag oder in einer Vereinbarung fest. Andere werden konkreter und leiten aus ihren Werthaltungen konkrete Vorgaben für die Betriebsführung ab. Diese reichen von der Unterstützungspflicht bei Siedlungsaktivitäten bis hin zum Speise-Angebot oder der Lebensmittelherkunft. Dabei drängt sich die Frage auf, wie die Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen zwischen Wirt und Trägerschaft aufzuteilen sind.

### Klare Rollen und klare Verantwortung

Trägerschaften, die ein Restaurant, Bistro oder Café in ihrer Siedlung planen, setzen sich intensiv mit gastronomischen Fragestellungen auseinander und entwickeln konkrete Konzepte. Viele unterstützen später den Betrieb finanziell. Für viele ist deshalb klar: Es ist «unser Restaurant». Ein Pächter wird dieses Verständnis selten teilen, denn die Verantwortung für das Überleben des Betriebs und für die Arbeitsplätze seiner Angestellten trägt allein er. Er muss die Kosten im Griff haben, den Umsatz steigern und auf Bedürfnisse im Markt reagieren. Dazu braucht er unternehmerische Freiheit, die jedoch mit jeder zusätzlichen Vorgabe der Verpächter eingeschränkt wird. Es ist deshalb weise, wenn sich die Trägerschaft bei Vereinbarungen zur Betriebsführung auf das Notwendige einerseits auf das Hilfreiche andererseits beschränkt und sich nicht als Schattenbetriebsführung konstituiert. Personen, denen die Trägerschaft keine selbstständige Betriebsführung zutraut, sollte sie auch nicht als Pächter in Betracht ziehen.

Notwendig ist die Klärung von Verantwortung und Kompetenzen dort, wo tatsächlich betriebliche Aufgaben geteilt werden, insbesondere, wenn die Trägerschaft eine Betriebsleitung angestellt hat. Hierbei schultert die Trägerschaft tatsächlich die Hauptverantwortung für das Lokal. Den-

noch kann es bezüglich der Rollenverteilung zu Irritationen kommen, wie auf Seite 55 beschrieben. Klare Regelungen braucht es auch für Unterstützungsleistungen, beispielsweise in administrativen Belangen, in denen die Trägerschaft Entlastung bietet.

### Kommunikation und Marketing

Das Lokal ist ein zentraler Ort, der zur Identitätsbildung der Siedlungsgemeinschaft beiträgt. Als «Gesicht nach aussen» vermittelt es das Bild eines offenen und lebendigen Wohnumfelds. Deshalb ist das Siedlungslokal für die Vermarktung des Wohnangebots und in der Kommunikation der Trägerschaften ein wichtiger Teil des Ganzen. Für sie liegt es nahe, das Marketing des Gastrobetriebs über ihre Kommunikationsstelle und eventuell auch unter ihrer Marke zu betreiben. Viele Betreiber schätzen eine solche Regelung, denn solche Synergien entlasten den Betrieb finanziell und zeitlich. Andere dagegen möchten ihr Lokal als eigenständige Marke aufbauen und sich dadurch zum Teil bewusst von der Siedlung abgrenzen, beispielsweise weil die Zugehörigkeit zu einer Alterssiedlung ein falsches Bild des gastronomischen Angebots suggerieren könnte. Ihr Marketing zielt auf andere Zielgruppen als das der Trägerschaft. Für den Gastrobetrieb kann sich eine gemeinsame Kommunikation somit dysfunktional auswirken. Zudem fällt auch die Kommunikation unter die unternehmerische Freiheit. Gemeinsam verhandelte und schriftlich geregelte Zuständigkeiten im Bereich Marketing und Kommunikation verhindern falsche Erwartungen und spätere Konflikte.

Auch die Kommunikation innerhalb der Siedlung ist wichtig. Die Trägerschaft muss darüber informieren, dass das Lokal samt Mobiliar von der Trägerschaft verpachtet wurde und als eigenständiger Betrieb funktioniert. Ansonsten kann es vorkommen, dass Genossenschafter bei der Planung von Siedlungsaktivitäten von einer Verfügbarkeit des Mobiliars, der Gerätschaften oder sogar des Personals ausgehen. Sind tatsächlich Unterstützungsleistungen vorgesehen, müssen diese vorgängig zwischen Trägerschaft und Betreiber vereinbart und die Bedingungen dafür der Bewohnerschaft kommuniziert werden. ●

**«Der Stiftungsrat sitzt jeden Monat mit dem Wirt zusammen, denn die Zusammenarbeit muss funktionieren. Neben dem Pachtvertrag haben wir eine Zusatzvereinbarung abgeschlossen. Dort sind alle gegenseitigen Erwartungen formuliert: zum Beispiel bei der Nutzung der Gemeinschaftsräume oder bei gemeinsam organisierten Anlässen.»**

Albin Marty, Stiftungsrat

Ⓒ

**Am Anfang gab es Gruppen, welche die Kaffeemaschine ausleihen wollten. Ich musste ihnen erklären, dass das nicht geht. Rein technisch, aber auch, weil der Betrieb und das Inventar nicht der Genossenschaft gehören.»**

Ch. Fitzinger, Betriebsleiterin

Ⓗ



Die Übersicht der Projektbeispiele Ⓐ – Ⓚ befindet sich im Umschlag.

<sup>1</sup>Siehe S. 34 ff.

# Projektbeispiele

## Bistro Fläsch <sup>Ⓒ</sup>

### Vom Freiwilligenbetrieb zum professionellen Bistroangebot

Im Weinbaudorf Fläsch bietet die Betriebsgenossenschaft WohnenPLUS seit 2016 älteren Menschen mit leichtem bis mittlerem Unterstützungsbedarf 6 Wohnungen mit Dienstleistungen an. Im Gebäude am Dorfrand befinden sich auch ein Dorfladen mit integrierter Postfiliale sowie ein öffentliches Bistro mit 22 Plätzen innen und 6 Plätzen im Aussenbereich. Das Lokal wurde in den ersten vier-einhalb Betriebsjahren durch die Genossenschaft WohnenPLUS betrieben und von den Bewohnenden als erweitertes Wohnzimmer genutzt.

Zum Basis-Serviceangebot der Wohnungen gehört eine Ansprechperson für kleinere Dienstleistungen, die 5 Tage die Woche von 8 bis 18 Uhr anwesend ist. Dafür waren in den ersten 2 Betriebsjahren jene Personen zuständig, die das Bistro an 6 Tagen in der Woche ehrenamtlich betrieben und werktags für 10 bis 15 Erwachsene und Kinder aus der Gemeinde kochten. An den Tagen ohne Bistrobetrieb, war, ergänzend zum regulären Pikettdienst, morgens und abends eine Betreuungsperson für insgesamt mindestens 1,5 Stunden vor Ort.

Der Pool der Freiwilligen – meist frisch Pensionierte oder Hausfrauen – umfasste 18 Personen. Für eine Tagesschicht von rund 8 Stunden wurden sie mit symbolischen CHF 25 entschädigt. Die Koordination der vielfältigen Aufgaben im Haus oblag dem pensionierten Ehepaar Weber. Die aufwendige Aufgabe führten sie ebenfalls ehrenamtlich aus. In der Praxis erwies sich das Betriebsmodell als anspruchsvoll, aber umsetzbar. Dennoch konnte das Bistro ab 2018 aus personalrechtlichen Gründen nicht mehr mit Freiwilligen weitergeführt werden. Es musste Fachpersonal angestellt werden. Es wurde eine sorgfältige Personalauswahl getroffen, denn die Bistromitarbeitenden dienten weiterhin als Kontaktpersonen. Das Ehepaar Weber leitete das Bistro und den Wohnbetrieb weiterhin ehrenamtlich mit hohem Engagement und langen Anwesenheitszeiten. Als es sich 2020 zurückzog, suchte und fand die Genossenschaft WohnenPLUS einen Pächter. Der Wohnbetrieb soll zukünftig organisatorisch stärker vom Bistrobetrieb separiert werden.

## Quartierzentrum Hoch3 <sup>Ⓢ</sup>

### Zusammenarbeit zwischen Profis und Freiwilligen

Das Hoch3 ist zwar kein Siedlungsrestaurant, aber ein interessantes Beispiel für Freiwilligeneinsatz im Gastrobetrieb. Im Zürcher Stadtquartier Witikon hat die evangelisch-reformierte Kirchgemeinde einen Pavillon errichtet, worin sich das Nachbarschaftszentrum Hoch3 befindet. Im Hoch3 werden die Quartierbewohner zu Gemeinschaft, Beziehung und Austausch sowie zu selbst organisiertem Handeln angeregt. Das Herzstück des Projekts ist das Bistro mit 36 Plätzen im Gastraum und 32 Sitzplätzen auf der Terrasse: Ein niederschwelliger Kontaktort, wo Freiwillige als sogenannte «Gastgeber» im Einsatz sind. Sie sind Ansprechpersonen und Zuhörer für die Menschen im Quartier mit ihren Fragen, Sorgen und Ideen. Das Engagement im Betrieb bildet für die Freiwilligen den Rahmen für ihre Rolle. Als Gastgeber bringen sie Menschen aus ihrem persönlichen Netzwerk ins Hoch3, wo neue Bekanntschaften im Quartier nachhaltig gedeihen können. Die Gastgeber werden durch den Sozialdiakon organisatorisch begleitet, wobei sie sich zunehmend selbst organisieren. Für einen professionellen Bistrotag sorgen Profis aus dem Gastgewerbe. Sie unterstützen und entlasten die ehrenamtlich Tätigen und leiten sie fachlich an. Im Fachteam arbeiten 4 Personen mit insgesamt 260 Stellenprozenten. Im Bistro-Team der Freiwilligen sind 44 Personen engagiert – fast alle im Pensionsalter. 4 Freiwillige koordinieren das Bistro-Team, das in Halbtageschichten organisiert ist, wobei man sich auch eine Schicht teilen kann.

## Kaffi Letz <sup>®</sup>

# Freiwilligenarbeit und Gastronomie im Gemeinschaftsraum

Im Parterre ihrer ersten Siedlung in Näfels richtete die Genossenschaft Alterswohnungen GAW Linth einen Mehrzweckraum in der Grösse einer 3,5-Zimmer-Wohnung ein. Er wurde selten genutzt, bis ein Bewohner jeweils ab 14 Uhr einen Kaffeebetrieb organisierte, der auch fürs Quartier offen war. Die Genossenschaft half, die Kosten zu decken. Nach einigen Jahren übergab der Bewohner den Betrieb. Die GAW rüstete den Raum etwas auf und gestaltete den Mehrzweckraum zum «Kaffi» um. Die Verantwortung für Betrieb und Einrichtung trägt Erika Vögeli, die soziale Abwartin der Siedlung. Sie erledigt den Einkauf sowie Reinigung und Wartung. Zudem rekrutiert und koordiniert sie die externen Freiwilligen, die das Kaffi Letz alternierend am Dienstag-, Mittwoch- und Samstagnachmittag für 3 Stunden betreuen. Mit ihrem persönlichen Netzwerk trägt Erika Vögeli massgeblich zum Gelingen des Freiwilligen-Cafés bei, und am Samstag steht sie gemeinsam mit ihrer Schwester hinter der Theke.

Bereits vorher kamen Leute aus der Nachbarschaft ins Kaffi Letz, das zum Jassen ideal ist. Seit Freiwillige den Betrieb abwechselnd führen, tauchen nun neue Gesichter aus deren persönlichem Umfeld im Lokal auf. Das Publikum ist durchmischer, der Generationenaustausch reger. Das wird in der Alterssiedlung geschätzt. Der Raum ist auch ausserhalb der Öffnungszeiten nutzbar – auch von Externen. Und so werden im «Kaffi» auch Gymnastikstunden durchgeführt.

Die innovative GAW Linth hat früh begriffen, dass ein gastronomisches Angebot älteren Menschen den passenden Rahmen bietet, damit sie sich treffen. Statt Mehrzweckräume zu bauen, kombiniert sie ihre Wohnungen heute mit Cafés oder Bistros. Doch warum verpachtet sie das Kaffi Letz nicht? «Wir haben hier investiert, weil es zu unseren Zielen gehört, Einsamkeit zu verhindern und alte Menschen am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen. Das Kaffi Letz macht genau das. Aber es liegt sehr peripher. Kaffis verpachten wir nur an zentralen Lagen, wo etwas verdient werden kann», erklärt Genossenschaftspräsident Franz Landolt.



# Zusammenarbeit mit Freiwilligen

Ein Siedlungslokal mit Freiwilligen zu betreiben, bringt Vorteile. Doch der Koordinationsaufwand wächst mit der Grösse des Angebots. Durch Freiwilligenarbeit Personalkosten zu sparen, gelingt nur in Ausnahmefällen und ist rechtlich problematisch.

Text Andreas Sidler Fotos Ursula Meisser



Freiwillige, die in einem Siedlungslokal arbeiten, haben eine enorm integrative Wirkung. Alle Trägerschaften aus den Beispielprojekten, die diese Möglichkeit nutzen oder genutzt haben, sind sich in diesem Punkt einig. Ehrenamtlich tätige Mitarbeitende sind hoch motiviert und funktionieren wie ein Magnet für Menschen aus ihrem persönlichen Umfeld. Diese schauen im Lokal vorbei, beleben das Wohnumfeld der Bewohnenden und schaffen neue Kontakte im Quartier.

### Freiwilligenarbeit ist nicht gratis

Die Beispiele zeigen, dass es trotz eingeschränkter Öffnungszeiten und übersichtlichem Angebot jemanden mit Erfahrung im Gastgewerbe braucht, um die betriebliche Hauptverantwortung zu schultern. So haben im Kaffi Letz alle freiwilligen Café-Betreuerinnen Wurzeln in der Gastronomie und wurden von der Verantwortlichen direkt rekrutiert. Zudem muss die Trägerschaft bereit sein, Ressourcen für die betriebliche Organisation, den Unterhalt und für die Freiwilligenbetreuung bereitzustellen.

### Hoher Koordinationsaufwand

Je länger die Öffnungszeiten und je umfangreicher das Angebot, desto anspruchsvoller wird die Freiwilligenkoordination. Die Einsatzzeiten der einzelnen Freiwilligen sollten gemäss Benevol-Empfehlung sechs Stunden pro Woche nicht überschreiten. Entsprechend braucht es mehr Freiwillige, um längere Öffnungszeiten abzudecken. Angestellten kann man die Arbeitszeit vorgeben. Die Freiwilligenkoordination dagegen nimmt auf Wünsche und Möglichkeiten Einzelner Rücksicht und reagiert tolerant und flexibel auf Absenzen. Das alles bringt beträchtlichen Koordinationsaufwand mit sich.

### Rekrutierung, Schulung und Fluktuationen

Nicht wenige reizt die Arbeit in einem gastronomischen Betrieb. Die Gastgeberrolle ist attraktiv und liegt manchen im Blut. Die Leidenschaft fürs Kochen und Backen verlangt nach Publikum. Unterschätzt wird das notwendige Know-how für die Arbeit in der Grossküche oder im Service. Jemand muss die Freiwilligen schulen, um sie für das teils hektische Alltagsgeschäft zu wappnen. Im Quartierzentrum Hoch3 ist dafür ein professionelles Team zuständig. Das Bistro ist im Grunde ein soziales Projekt im gastronomischen Gewand, und die Möglichkeit zur Freiwilligenarbeit selbst stellt ein Angebot an die Quartierbewohner dar. Anders als beim Kaffi Letz kann sich hier jeder melden, unabhängig von beruflichen Erfahrungen. Für die Freiwilligen ist diese Einweisung in das gastronomische Handwerk ein attraktiver Aspekt ihres ehrenamtlichen Engagements.

Weil ein Quartierbistro wie das Hoch3 Freiwillige braucht, die tagsüber Zeit für den Einsatz haben, sind die meisten im Pensionsalter. Trotz der anstrengenden Arbeit sind Fluktuationen im Beispielprojekt Hoch3 sehr gering, da das Einsatzmodell hochflexibel und individuell anpassbar ist. Trotzdem müssen immer wieder neue Freiwillige gesucht und geschult werden.

### Kompetenzen und Führung

Professionelle Gastrobetriebe organisieren sich stark hierarchisch. Die Rollen sind klar verteilt und die Weisungen des Chefs werden umgesetzt. Nur so werden Spitzenzeiten gemeistert. Auch in der Freiwilligengastronomie muss effizient gearbeitet werden. Sogar Gäste mit erhöhter Fehlertoleranz gegenüber ehrenamtlichen Mitarbeitenden bleiben zahlende Kundschaft mit Ansprüchen. Gefällt es ihnen nicht, bleiben sie weg. Trotzdem muss Kritik an der Küche oder am Service Rücksicht auf die Befindlichkeit der freiwilligen Mitarbeiter nehmen. Sie machen den unbezahlten Job aus eigener Motivation. Verschwindet die Motivation, verschwindet auch der Freiwillige. Wo sonst der Chef bestimmt, wird deshalb auf Augenhöhe diskutiert. Wo Kompetenzen fehlen, müssen sie geschult werden. Wer einen Freiwilligenbetrieb erfolgreich führen will, braucht somit hohe Führungskompetenzen in einer flachen Hierarchie.

### Freiwilligenbetreuung gehört zum Jobprofil

Nur die wenigsten Pächter lassen sich auf ein Betriebskonzept mit Freiwilligen ein, solange sie persönlich das unternehmerische Risiko tragen. Die Anstellung einer Geschäftsführung durch die Trägerschaft bildet dazu die Alternative. Dabei begibt sich die Trägerschaft in die Betreiberrolle und verzichtet auf den Pacht- bzw. Mietzins. Ein beträchtlicher Teil der Leitungsaufgaben macht die Koordination und Ausbildung der

**«Mit Freiwilligen zu arbeiten, ist schön, weil sie sehr motiviert sind und ihre integrative Wirkung enorm ist. Wenn sie arbeiteten, dann erfuhren das ihre Bekannten über Facebook und Instagram und kamen vorbei – teilweise von erstaunlich weit her.»**

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand und Betriebsleiterin

Ⓒ

**«Je nachdem, wer im Kaffi arbeitet, sind wieder andere Leute aus dem Dorf da. Das macht es spannender für die Bewohnerinnen und Bewohner und man erfährt immer etwas Neues.»**

Erika Vögeli, Siedlungsbetreuerin und Organisatorin «Siedlungskaffi»

Ⓒ

**«Wichtig war die Schulung im Voraus. Ich fand es spannend, mehr über die Kaffeekunst zu lernen und diese im Hoch3 und privat anzuwenden.»**

Kaspar Egger,  
Freiwilliger im Bistro Hoch3<sup>2</sup>

Ⓒ

**«Ich bin einmal die Woche von 8:30 bis 13:30 Uhr Gastgeberin im Service. Allerdings hatte ich einen Unfall und muss nun kürzertreten. Der Job ist nämlich streng und so ein Morgen recht lang.»**

Tessa Porges, Freiwillige im Bistro<sup>2</sup>

Ⓒ

<sup>1</sup> benevol, Dachorganisation regionaler Fachstellen für freiwilliges Engagement → benevol.ch

<sup>2</sup> Quelle: Doku Hoch3 → age-stiftung.ch/witikon

Freiwilligen aus. Wird eine Fachperson für die Betriebsleitung eingestellt, muss dies im Pflichtenheft und im Arbeitspensum berücksichtigt werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Pachtvergabe an Vereine oder Freiwilligenorganisationen. Auch sie sollten aber über das notwendige fachliche Know-how und Erfahrungen in der Gastronomie verfügen.

#### Freiwilligenarbeit im Konflikt mit dem Gesetz?

Das Bistro der Genossenschaft WohnenPLUS in Fläsch <sup>(G)</sup> diente lange als Beispiel für einen gastronomischen Betrieb, der ausschliesslich durch Freiwillige betrieben wird. Ursprünglich konzentrierte sich die Betriebsgenossenschaft auf die vier Siedlungsziele des Bistros: Beleben des Wohnumfeldes, Integration ins Dorf sowie einen Treffpunkt und eine Anlaufstelle vor Ort für die Bewohnenden schaffen. Doch das Konzept sah einen kostendeckenden Betrieb vor. Deshalb wurde das Gastroangebot stetig ausgebaut und marktauglicher gestaltet. Unbeabsichtigt positionierte sich das Bistro damit in einer rechtlichen Grauzone.

Für die Einhaltung des Gesamtarbeitsvertrags im Gastgewerbe (L-GAV) und des darin definierten Mindestlohns sorgt eine Kontrollstelle, die nun im Freiwilligen-Bistro vorstellig wurde. Sie taxierte das Bistro wegen seiner langen Öffnungszeiten und des öffentlichen und umfangreichen Angebots als professionellen Betrieb, der somit unter den L-GAV fällt. Die individuellen Verträge, in denen die Rahmenbedingungen des freiwilligen Engagements geregelt waren, änderten daran nichts. Die symbolische Entschädigung für die Ehrenamtlichen wurde als Dumping-Lohn eingestuft und die Genossenschaft gezwungen, alle Mitarbeitenden regulär anzustellen und zu entlohnen. Angesichts der Personalkosten konnten keine Freiwilligen mehr eingesetzt werden und Fachpersonal wurde rekrutiert. Damit endete der Freiwilligenbetrieb im Fläscher Bistro.

#### Freiwilligenarbeit existiert nicht?

Das rechtliche Hauptproblem bei der Verbindung zwischen Gastronomie und Freiwilligenarbeit besteht darin, dass im L-GAV Freiwilligenarbeit nicht existiert. Ist es also unmöglich, auf legale Weise einen Gastrobetrieb mit Freiwilligenbeteiligung zu führen?

Gemäss Markus Edelmann, Jurist und Vorstandsmitglied von Benevol Schweiz, fällt Freiwilligenarbeit nicht unter einen Gesamtarbeitsvertrag, solange für die Arbeit keine Entschädigung geleistet wird: «Der Arbeitsvertrag ist gemäss Gesetz immer entgeltlich. Jeder Arbeitnehmer leistet Arbeit gegen Lohn (Art. 319 ff. OR). (...) Bei der Freiwilligenarbeit aber sind die Parteien übereingekommen, dass die Arbeit nicht entschädigt wird, was definitionsgemäss den Arbeitsvertrag ausschliesst.»<sup>3</sup>

#### Auf symbolische Entschädigung verzichten

Sobald aber für eine «weisungsabhängige Arbeitsleistung», wie beispielsweise den Service in einem Bistro, Geld fliesst, «entsteht unwillkürlich ein Arbeitsverhältnis mit allen Konsequenzen».<sup>4</sup> Peter Künzle, Geschäftsführer von Benevol St. Gallen, rät deshalb von symbolischen Entschädigungszahlungen ab. Zudem sollte das freiwillige Engagement zeitlich beschränkt sein. Benevol empfiehlt sechs Wochenstunden als Maximum. Wo entlohntes Fachpersonal mit unbezahlten Freiwilligen zusammenarbeitet, kann das Betriebskonzept zwischen professionellen gastgewerblichen und sozialen ehrenamtlichen Aufgaben unterscheiden und so die Lohnarbeit von der Freiwilligenarbeit nachvollziehbar abgrenzen.

#### Die Lage scheint unklar

Laut Margrith Weber, welche im Beispiel aus Fläsch das Bistro leitete, hätten die meisten Freiwilligen auf die Entschädigung von 25 Franken pro Tag verzichtet. Für die Kontrollstelle genügte das nicht, um das Freiwilligen-Bistro vom L-GAV auszunehmen. Im Zuge der Recherche wurde die Kontrollstelle L-GAV schriftlich angefragt, wie sie Freiwilligenarbeit von Lohnarbeit unterscheidet und wann mit Blick auf die Freiwilligenarbeit der Mindestlohn greife bzw. der L-GAV angewendet werde. Die Antwort fiel wenig detailliert aus: «Grundsätzlich gelten im Gastgewerbe Mindestlöhne. Nur ein bestimmter Personenkreis ist davon ausgenommen (Verweis auf Art. 10 Ziff. 1). Es gibt keine Regelung bezüglich Freiwilligenarbeit.»

Es scheint, dass man sich mit Blick auf die rechtliche Situation auf den gesunden Menschenverstand verlassen muss. Grossmehrheitlich scheint das zu funktionieren.

**«Beim angestellten Fachpersonal konnte ich Fachliches voraussetzen und meine Erwartungen an die Qualität und Präsenzzeiten einfach durchsetzen. Vorher musste ich immer wieder mit den Freiwilligen diskutieren. Ich wollte sie schliesslich nicht verletzen und verlieren.»**

M. Weber, ehem. Genossenschaftsvorstand und Betriebsleiterin



**«Fliesst kein Geld, ist die Arbeit sicher nicht dem GAV unterstellt.»**

Peter Künzle, Benevol St.Gallen

**«Freiwilligenarbeit ist für jene Angebote bestimmt, die ohne freiwilliges Engagement nicht existieren können.»**

Peter Künzle, Benevol St. Gallen

<sup>3+4</sup> Quelle: M. Edelmann, (2017), Juristische Notizen zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. S. 15+11

Dass ehrenamtliches Engagement mit dem L-GAV in Konflikt gerät, ist selten und das Problem ist den potenziell Betroffenen kaum bekannt.

### Grundsatz der Konkurrenzvermeidung

Tatsächlich dient der Gesamtarbeitsvertrag dem Schutz der Arbeitnehmenden im Gastgewerbe und nicht zur Unterbindung von Freiwilligenprojekten. Die Kontrollstelle des L-GAV wurde aber auch für die Arbeitgeber geschaffen, um im Gastgewerbe für gleich lange Spiesse zu sorgen. Konkurrenzieren Freiwilligenbetriebe lokales Gastgewerbe, wird eine Überprüfung durch Anzeige wahrscheinlicher. Entschliessen sich aber Freiwillige dazu, irgendwo in der gastronomischen Wüste für die älteren Menschen im Dorf ein Café zu betreiben, fehlt das Interesse, das Projekt durch die Kontrollstelle des L-GAV zu Fall zu bringen.

Es gilt also der Grundsatz, dass Freiwilligenarbeit die Erwerbsarbeit nicht Konkurrenzieren soll. Doch die Grenze ist nicht einfach zu ziehen. Auch wenn dieses Prinzip von Freiwilligenorganisationen wie Benevol als zentral betrachtet und befolgt wird, liegt ihm kein anwendbares Recht zu Grunde.

### Es braucht eine legale Basis

Gastronomieangebote mit Freiwilligenbeteiligung können das professionelle Gastgewerbe Konkurrenzieren, denn auch sie haben Bereitstellungskosten zu decken. Es ist aber falsch, Freiwilligenarbeit mit Schwarzarbeit gleichzusetzen. Es braucht in der Gastronomie eine legale Basis für Freiwilligenarbeit, insbesondere, wenn sie professionell begleitet wird, beispielsweise durch soziokulturelle Arbeit. Kann der Ressourcenaufwand für die Betreuung von Freiwilligen in den Pflichtenheften der Verantwortlichen, in den Konzepten und im Budget klar ausgewiesen werden, dann ist nachweislich für «gleich lange Spiesse» gegenüber der professionellen Gastronomie gesorgt. ●



An drei Nachmittagen in der Woche betreuen Freiwillige das Kaffi Letz.

### Hinweis Gesetzeslage L-GAV

#### Art. 1 Abs. 1 L-GAV

Dieser Vertrag gilt unmittelbar für alle Betriebe, die gastgewerbliche Leistungen anbieten (nachfolgend gastgewerbliche Betriebe genannt) sowie deren Arbeitnehmer (Teilzeitarbeitnehmer sowie Aushilfen inbegriffen). Als gastgewerbliche Betriebe gelten alle Betriebe, die gegen Entgelt Personen beherbergen oder Speisen oder Getränke zum Genuss an Ort und Stelle abgeben. Gastgewerblichen Betrieben gleichgestellt sind Betriebe, die fertig zubereitete Speisen ausliefern. Gewinnorientierung ist nicht vorausgesetzt.

#### Art. 2 Abs. 2 L-GAV

Ausgenommen vom persönlichen Geltungsbereich sind abschliessend: Betriebsleiter, Direktoren; Familienmitglieder des Betriebsleiters (Ehegatte, Eltern, Geschwister, direkte Nachkommen); Musiker, Artisten, Discjockeys; Schüler von Fachschulen während des Schulbetriebes; Lernende im Sinne des Bundesgesetzes über die Berufsbildung.

### Umschlag Innenseite

Die Übersicht der Projektbeispiele (A)-(U) befindet sich im Umschlag.

Erfahrungen zu alternativen Lösungen  
Auch Gemeinschaftsräume sind wertvolle Treffpunkte, wenn sie richtig geplant werden. Sie tragen besonders viel zur Entwicklung tragfähiger Nachbarschaftsnetzwerke bei, wenn sie durch eine «Kontaktperson vor Ort» bespielt werden. Zu beiden Themen bietet das Age-Dossier Erfahrungswissen und Know-how. Einige Beispielprojekte in diesem Heft haben bestehende Gastronomie mit einem Alterswohnangebot ergänzt und dazu alte Gebäudeteile umgenutzt. Solche Umnutzungsprojekte sind höchst anspruchsvoll, bieten dann jedoch neuen Wohnraum fürs Alter an vorteilhaften Lagen. Das zeigen die Beispiele im Age-Dossier «Alte Gebäude altersgerecht umnutzen».

Alle Age-Dossiers unter:  
[age-stiftung.ch/publikationen](http://age-stiftung.ch/publikationen)



---

## Danksagung

Die Basis für dieses Heft bilden viele und lange Gespräche mit Expertinnen und Experten, Projektverantwortlichen, Wirtsleuten sowie Siedlungsbewohnerinnen und älteren Gästen. All diesen Leuten danke ich dafür, dass sie ihre Erfahrungen und ihr Wissen so grosszügig mit mir geteilt haben. Namentlich sind dies: Elisabeth Aellen (Aellen Architektur und Kulturmanagement), Bruno Anthamatten (Wohnresidenz Sankt Jakob), Joel Blunier (Prosperita Stiftung für die berufliche Vorsorge), Peter Fehrlin (Baugenossenschaft Gstück), Christine Fitzinger (Restaurant Riedbach), Patrik Hasler-Olbrych (Gastro-suisse), Volker Kilgour (Ida-Beiz), Edeltraud Kühner (Seniorin), Peter Künzle (Benevol St. Gallen), Franz Landolt (GAW Linth), Marco Looser (ref. Kirche Zürich Witikon), Jürg Luginbühl (FCSI), Volker Marterer (Dom GmbH), Albin Marty (KKvR-Stiftung), Daniel Muff (GEWOBAG), Roberto Neff (Gemeinde Rain), Isidor Riedweg (Hausverein Giesserei), Rafael Saupe (desillusion Gastronomiekompetenz & Beratung GmbH), Andreas Schmid (Gasthof Bären Laupen), Elisabeth Sidler (Seniorin), Erika Vögeli (GAW Linth), Gabrielle Wanzenried (WBG Zuhause am Bielersee), Margrith Weber-Maron (Genossenschaft WohnenPLUS), Joëlle Zimmerli (zimraum GmbH).

---

## Impressum

### Age-Dossier 2021

Café, Bistro, Siedlungsbeiz  
Eine Planungshilfe  
für Wohnbauträger

**Redaktion:** Andreas Sidler, Age-Stiftung

**Texte:** Andreas Sidler

**Fachliche Begleitung:** Rafael Saupe

**Bilder:** Ursula Meisser

**Infografik:** Superdot Studio

**Datenauswertung:** S. 42 f.: Patric Stocker

**Gestaltung:** Büro4, Zürich

**Druck:** Neidhart + Schön Print AG, Zürich

---

## Age-Dossier

Das Age-Dossier kann bei der Age-Stiftung kostenlos unter [age-stiftung.ch/publikationen](http://age-stiftung.ch/publikationen) bestellt oder als PDF im Download bezogen werden.

---

## Age-Stiftung

Die Age-Stiftung legt ihren Fokus auf Wohnen und Älterwerden. Dafür fördert sie Wohn- und Betreuungsangebote in der deutschsprachigen Schweiz mit finanziellen Beiträgen. Sie engagiert sich für inspirierende zukunftsfähige Lösungen und informiert über gute Beispiele.