

KARSTEN MORAN / REDUX / LAIF



Auch wenn mit der Pinzette angerichtet wird: Die Spitzengastronomie ist ein knallhartes Business, dessen Rechnung längst nicht immer aufgeht.

# «Wir haben ein Riesenproblem»

Das angekündigte Aus des «Noma» in Kopenhagen befeuert die Diskussion um die Zukunft der Spitzengastronomie. Der Zürcher Starkoch Tobias Funke spricht über die Fallen und die Vorzüge seines Berufs. **Von Urs Bühler**

**NZZ am Sonntag:** Der «Noma»-Chef René Redzepi sagte der «New York Times» sinnig, die heutige Spitzengastronomie sei nicht mehr praktikierbar ohne Ausbeutung von Arbeitskräften. Wie sehen Sie das?

**Tobias Funke:** Mir klingt das zu pauschal. Zumal kaum jemand so viele Leute zu einem minimalen oder gar keinem Lohn beschäftigt hat wie er. Aber dass die Gastronomie allgemein sich neu erfinden muss, wissen wir. Wir haben in der Schweiz ein Riesenproblem mit dem Nachwuchs, hatten vor zwölf Jahren dreimal so viele Auszubildende wie heute. In einzelnen Kantonen soll diesen Sommer eine einzige Kochlehre begonnen werden sein, ich selbst habe nur eine einzige vergeben können und im Service gar keine. Oft wird das mit der Work-Life-Balance begründet, aber diese hängt nicht unbedingt von den Arbeitszeiten ab.

**Wovon denn?**

Entscheidend ist, dass man gerne macht, was man tut. Das wird in unserer Gesellschaft unterschätzt. Auch unser Verband muss sich anpassen, da geschieht zu wenig, die lancierten Programme nützen nichts.

**Sie können jetzt einen kleinen Werbespot für Ihren Berufschalten.**

Wenn der Beruf, egal welcher, eine Passion für einen ist, dann ist man richtig. Von unserem kann man gut leben, in vernünftiger Mass. Aber man muss etwas dafür tun. Wir arbeiten azyklisch, das hat mehr Vor- als Nachteile. Und die Schweiz bietet eine unerhörte vielfältige Gastrolandschaft, vom besten Spital über Heimküchen bis zur trendigen Vorstadtbeiz und den spannendsten Gourmetrestaurants der Welt.

**Sind Sie wohlhabend geworden in zwölf Jahren der Selbständigkeit?**

Definitiv nicht. Ich konnte etwas auf die Seite legen, aber dafür arbeite ich sicher 80 Stunden die Woche, und das auf sechs, sieben Tage verteilt. Und wir Köche investieren das meiste Geld sofort wieder, auch deshalb wird in unserem Beruf kaum einer reich.

**Ehemalige Angestellte kritisierten die Arbeitsbedingungen im «Noma». Sie wirkten in jungen Jahren in den Küsnachter «Kunststuben», dort herrschte Horst Petermann als rigoroser Chef, gelinde gesagt. Wie haben Sie die Branche an Ihren früheren Arbeitsstellen erlebt?**

Petermann war einer von der alten Garde, ja. Und man wusste: Wenn man nicht parierte, standen morgen drei neue Bewerber

da. Ich habe früher 16, 18 Stunden im Tag zu einem Mindestlohn gearbeitet, man musste froh sein, einen Job zu erhalten. Damals waren die Bedingungen sicher nicht optimal. Aber man hat in den letzten Jahren dazugelernt, auch in anderen deutschsprachigen Ländern, wo das ebenso ein sehr schwieriges Thema war.

**Die Generation Z, so sagt man, lässt sich solche Bedingungen ohnehin nicht mehr bieten.**

Meine Frau ist Sekundarlehrerin, da erhalte ich einen gewissen Einblick in die Arbeit mit Jugendlichen. Von Elternhäusern wird ihnen teilweise kaum mehr vermittelt, dass man sich durchbeissen muss. Die Folgen sehe ich bei manchen jungen Leuten, die wir ausbilden.

**Waren Sie schon einmal am Rand des Ruins?**

Natürlich. Die Gewinnmarge ist so knapp, dass man keinen Cashflow aufbauen kann, der starke Schwankungen aufzufangen hilft. Das war früher deutlich besser, und dahin müssen wir wieder kommen. Mit 1 bis 2 Prozent Gewinnmarge, was hierzulande üblich ist, kann man nicht wirtschaften.

**Nennen Sie uns Ihre Gewinnmarge?**

Je nach Projekt kann diese bis zu 10 Prozent betragen.

**Ginge eine allgemeine Hebung der Marge nicht auf Kosten der Arbeitsbedingungen?**

Nein. Die Preise müssen rauf. Auswärtsessen sollte wieder etwas mehr zum Luxus werden, zumindest etwas Spezielles sein. Es muss nicht immer alles verfügbar sein, und es muss sich nicht jeder alles sofort leisten können, geschweige denn auf Pump.

**Nun, Sie führen ein Fine-Dining-Lokal. Der Búezer jedoch will zum Zmittag ein Schweins-**

**schnitzel auf dem Tisch und dafür nicht mehr als 15 Franken zahlen.**

Natürlich. Aber ein gutes Stück Fleisch für so wenig Geld, das geht nicht auf, wenn man Wert auf korrekte Tierhaltung und faire Bezahlung des Personals legt. Und die Löhne in unserem Gewerbe werden steigen, das ist auch richtig so. Wie soll ein Küchenchef mit 6000 Franken im Monat eine Familie ernähren? Meine Küchenchefs verdienen alle mehr, und die Praktikanten kommen von der Schweizer Hotelfachschule, da ist der Verdienst klar festgelegt.

**Ein Viergänger kostet bei Ihnen 190 Franken. Ist der Preis im Grund zu tief?**

So ist es. Aber etliche Gäste finden uns schon jetzt zu teuer, das ist mir absolut bewusst. Wir haben die Preise etwas erhöht, doch die Kosten aller Lieferanten steigen seit gut einem Jahr unaufhörlich. Aber klar, billiger geht immer, mehr ausbeuten geht auch, schlechtere Qualität einkaufen geht auch.

**Sie haben zurzeit ein Gericht auf der Karte, das aus Rotkohl, Knollengemüse und Senf besteht. Das klingt nicht nach hohen Warenkosten.**

Wir brauchen auch bei einfachen Zutaten Topqualität. Die Warenkosten betragen 20 bis 40 Prozent, je nach Konzept, aber wir müssen auch noch eine Infrastruktur finanzieren, vom Strom bis zum Besteck. Man zahlt auch die jahrzehntelange Erfahrung, die in unserer Arbeit steckt, und wir produzieren zu 100 Prozent alles in unserem Haus.

**Was hebt denn die Spitzengastronomie vom Durchschnitt ab?**

Wir sind Perfektionisten und Produkte-Fetischisten, verlangen konstant höchste Qualität, wofür verlässliche lokale Produzenten das A und das O sind. Alles muss stimmen, bis zur Sauberkeit von Arbeitskleidung und Arbeitsplatz, und das muss das ganze Team mittragen. Der Personalaufwand ist entsprechend hoch, die Warenkosten auch. Und man darf nicht vergessen: Wir haben weniger Gäste als ein Durchschnittsrestaurant, geben aber ähnlich viele Teller raus, da die Menus bis zu einem Dutzend davon umfassen.

**Wie entwirft man ein Gericht auf Topniveau?**

Die fünf, sechs Köche meines Gourmet-Teams sind involviert, oft über einen ganzen Monat hinweg, und bis zuletzt wird getüftelt, bis es so ist, wie ich es mir vorstelle. So entsteht alle zwei Wochen in Hunderten von Arbeitsstunden ein neues Gericht, das wir ins bestehende Menu eingliedern, bei dem schon alle Handgriffe perfekt sitzen.

**Ihr Gourmetlokal bietet Platz für dreissig Gäste. Wie kann das rentieren?**

Das ist ein Ergebnis vieler Optimierungsschritte. Wir haben vor sechs Jahren das A-la-Carte-Geschäft aufgegeben, was uns viel Luft gab, und haben nur abends geöffnet. Unsere Servicemitarbeiter sind keine Tellertaxis, es sind meine besten Verkäufer, die Gästen die Wünsche von den Augen ablesen. Und unsere vor einigen Jahren alkoholfreie Begleitung macht heute bis zu einem Fünftel der Getränkebestellungen aus - als Gastronom muss man sich eben anpassen und erfinden können.

**Spitzengastronomie lässt sich hierzulande meist nur noch finanzieren, wenn sie an ein Hotel gekoppelt ist oder gesponsert wird. Wie läuft das bei Ihnen?**

Wir haben ein Stück Land nebenan gekauft, um eigene Hotelzimmer zu bauen und so die Frequenzen zu erhöhen. Das ist auch bei uns die Zukunft. Für Sponsoring ist die Schweiz zu klein. Manche haben einen Investor im Hintergrund, der einmal eine Fünf gerade sein lässt. Der Familie aus Heiden, der die «Fernsicht»-Liegenschaft gehört, verdanken wir viel, allein schon den tollen Weinkeller.

**Heiden liegt nicht gerade am Puls der Welt.**

Aber wir haben ein Bijou an wunderschöner Lage hier, und unsere drei Restaurants haben im Dezember fast 300 Gäste pro Abend angezogen. Allgemein hat in der Schweiz, auch in Deutschland und Österreich die Spitzengastronomie viel Stammespublikum, während mir in Top-Lokalen in anderen Ländern auffällt, dass man oft unter lauter Touristen isst. Ich bin als Gastgeber jeden Abend an den Tischen. Das lag mir anfangs weniger, ich habe es gelernt.

**Was halten Sie von der in der New Nordic Cuisine verbreiteten Parole, nur Produkte aus dem direkten Umfeld des Lokals einzusetzen?**

Unser gutbürgerliches «Swiss Alpine» verarbeitet nur Schweizer Produkte. Im Gourmetrestaurant aber würde mir etwas fehlen, etwa der Seafood oder die Qualität des Geflü-

## Tobias Funke



Der 1982 geborene Tobias Funke führt im 4000-Seelen-Dorf Heiden (AR) seit 2015 die «Fernsicht» mit vierzig Mitarbeitenden. Sie umfasst nebst dem Gourmetlokal «Incantare» (2 Michelin-Sterne, 18 Gault-Millau-Punkte) das bodenständige Restaurant «Swiss Alpine» und winters ein Fondue-Chalet. Zuvor war Funke Pächter in der «Falkenburg» in Rapperswil und im «Obstgarten» in Freienbach, wo Gault Millau ihn 2011 zum «Aufsteiger des Jahres» kürte.



**Mit ein bis zwei Prozent Gewinnmarge, was hierzulande üblich ist, kann man nicht wirtschaften.**



gels aus Frankreich. Wir beschränken uns auf Europa, ich kenne die meisten der Produzenten. In Norwegen etwa habe ich mit Berufstauchern Jakobsmuscheln geerntet. So kann ich auch die Nachhaltigkeit prüfen. Wer aber beispielsweise noch Stopfleber auf der Karte führt, findet bei mir kein Verständnis. Man kann ein Tier nicht so quälerisch mästen, nur um den Genuss der Esser zu steigern

**Die Stars der Branche etablieren sich als Marke und verkaufen sich entsprechend. Welche Möglichkeiten für Zusatzeinkünfte nutzen Sie?**

Wir haben während Corona den Webshop «Manufaktur Funke» mit eigener Produktionsstätte aufgebaut. Aber neue Einkunftsquellen erschliessen wir uns eher mit Konzepten für weitere Restaurants, so kann man sich vervielfältigen. In drei Wochen eröffnen wir ein reines Pasta-Lokal in Zug, im Herbst in St. Gallen das erste vollständig nach meinen Vorgaben gebaute Restaurant.

**Wer sich vervielfältigt, verzettelt sich womöglich und vernachlässigt das Stammhaus.**

Darauf muss man sicher achten und sich treu bleiben. Ich bin in der «Fernsicht» und bleibe da. Neue Projekte sind vor allem eine Bühne für Mitarbeiter, die aus dem Betrieb herauswachsen und eine Chance zur Weiterentwicklung in neuem Umfeld erhalten.

**Wie viel Druck spüren Sie? Die Jagd nach Punkten und Sternen hat schon viele Küchenchefs an den Rand ihrer Belastbarkeit gebracht – und darüber hinaus.**

Das ist sehr traurig, ja: Einige von ihnen sahen keinen anderen Ausweg als den Freitod, wir wissen nie, wie es in einem Menschen aussieht. Man muss sicher sehr stressresistent sein auf diesem Niveau, aber Druck habe ich noch nie verspürt. Ich habe einfach Freude an dem, was ich mache, jeden Tag. Wir kochen auch nicht für Punkte und Sterne, deren Wichtigkeit meines Erachtens ohnehin abgenommen hat, sondern für unsere Gäste. Die Gerichte sollen sie so richtig umarmen, das kann auch in unserem Fondue-Chalet geschehen, wo am gleichen Tisch ein Búezer und ein Topmanager sitzen.

**Manche glauben, die Schweiz könnte ein zweites Dänemark werden, was den gastronomischen Ruf betrifft. Ist das realistisch?**

Wir sind doch schon lange auf diesem Niveau, haben seit Jahren die weltweit höchste Dichte an Michelin-Sternen! Aber Schweiz Tourismus wirbt lieber mit Bergen und Schoggi. Da vermarkten skandinavische Länder, aber auch Spanien ihre Gastronomie viel besser.

**Allerdings gibt es bei uns zu viele Restaurants.**

Absolut. Vor allem werden zu viele Betriebe von Leuten geführt, die keine Ahnung haben. Das ist nicht einfach ein Lebensraum, den man sich erfüllt. Es ist ein Beruf, den man lernen muss, er verlangt einem Höchstleistungen ab. Darum ist oder war es keine gute Idee, am Wirtepatent zu ritzen.

## «Noma»

# Das Flaggschiff kentert

Das ist ein kleines Erdbeben in der grossen Gastrowelt: Kaum scheint die Corona-Krise einigermaßen überstanden, kündigt das «Noma» in Kopenhagen seine Schliessung auf Ende 2024 an. Bei vielen anderen Betrieben hätte die internationale Gemeinde der Foodies dies achselzuckend hingenommen. Doch das vor zwanzig Jahren eröffnete «Noma» ist ihre berühmteste Pilgerstätte und das Flaggschiff der einflussreichen New Nordic Cuisine. Anhänger von Ranglisten konnten es mehrmals als sogenannt bestes Restaurant der Welt feiern. Auch seit seinem Umzug innerhalb der Stadt im Jahr 2018 ist es stets ausgebucht, bei Menüpreisen von 500 bis 600 Franken pro Person.

Der Zauber der Anfangszeit schien in den letzten Jahren allerdings etwas zu verfliegen. Dafür sorgten auch Nebengeräusche, etwa die Kritik an Redzepis zum Teil harschem Führungsstil und am Umgang mit Stagiaires: Das System «Noma» funktionierte im Hochlohnland Dänemark wohl jahrelang nur deshalb, weil diese zu Hunderten von der Strahlkraft angezogen wurden und bereit waren, unentgeltlich oder zum Hungerlohn mitzuwirken.

So heuerte 2009 auch der Zürcher Nenad Mlinarevic, einer der begnadetsten Jungköche der Schweiz, mit 28 Jahren für ein zweiwöchiges Praktikum an. Das «Noma» war damals noch am Hafen einquartiert, das Foodlab auf einem Schiff auf dem Wasser eingerichtet, wie sich Mlinarevic im Gespräch erinnert. «Bei der Stage zupft man Kräuter oder schält Walnüsse, ohne sie zu verletzen, eine mega mühselige Aufgabe. Aber als ich dort war, arbeiteten gewiss zehn weitere Freiwillige da, alle gratis, manche für mehrere Monate.»

Mlinarevic erhielt dank der Bekanntschaft zu einem der Küchenchefs auch Einblick in die Küche, später war er zweimal zum Essen da. Wie nahm er Redzepi wahr? «Er verströmte eine unglaubliche Aura und Energie, wenn er in den Raum kam, hatte



René Redzepi (Mitte) und sein Team im ersten «Noma». (Kopenhagen, 30. August 2015)

klare Vorstellungen, was er will, und gab die auch sehr klar durch. Damals war er schon sehr rastlos und impulsiv, mittlerweile soll er etwas ruhiger geworden sein. Aber der Umgangston in vielen Spitzenküchen der Welt war lange sehr rau.»

Spricht er von Redzepis fachlichen Qualitäten, gerät Mlinarevic ins Schwärmen: «Er ist ein Visionär wie Bocuse oder Ferran Adrià, kreierte einen Stil, der überall kopiert wurde. Ich selbst lehnte mich dann in Vitznau an sein Prinzip der Regionalität an, wählte nur Zutaten aus dem Umkreis von 50 Kilometern. Allgemein war das «Noma» für mich eine unglaubliche Inspira-

**«Redzepi ist ein Visionär wie einst Bocuse oder Adrià, sein Stil wurde überall kopiert.»**

tion, nur schon, wie strukturiert und hochorganisiert es war. Kommt man herein, ist es wie in «Top Gun» – nur die Besten arbeiten da. Es sind Brains, Nerds, das spürt man sofort. Und viele Gäste kamen nur wegen dieses Restaurants nach Kopenhagen, meines Wissens hat der Staat es deshalb auch gefördert.»

Über die genauen Gründe für das Aus wird nun gerätselt. War der Chef selbst des Ganzen überdrüssig? Mlinarevic spricht etwa vom enormen Druck, alle paar Monate komplett neue Menüs zu kreieren, auf die dann die ganze Fachwelt schaut. Oder rechnet es sich nicht mehr, seit die in die Kritik geratenen Praktika entlohnt werden? Der Betrieb beschäftigt gut 100 Leute – bei 140 Gästen pro Tag. Das klingt nach hohen Personalkosten. Als vernünftig gilt in der Branche hierzulande ein Personalkostenanteil von rund 40 Prozent.

Redzepi begründet die Schliessung allerdings nicht mit finan-



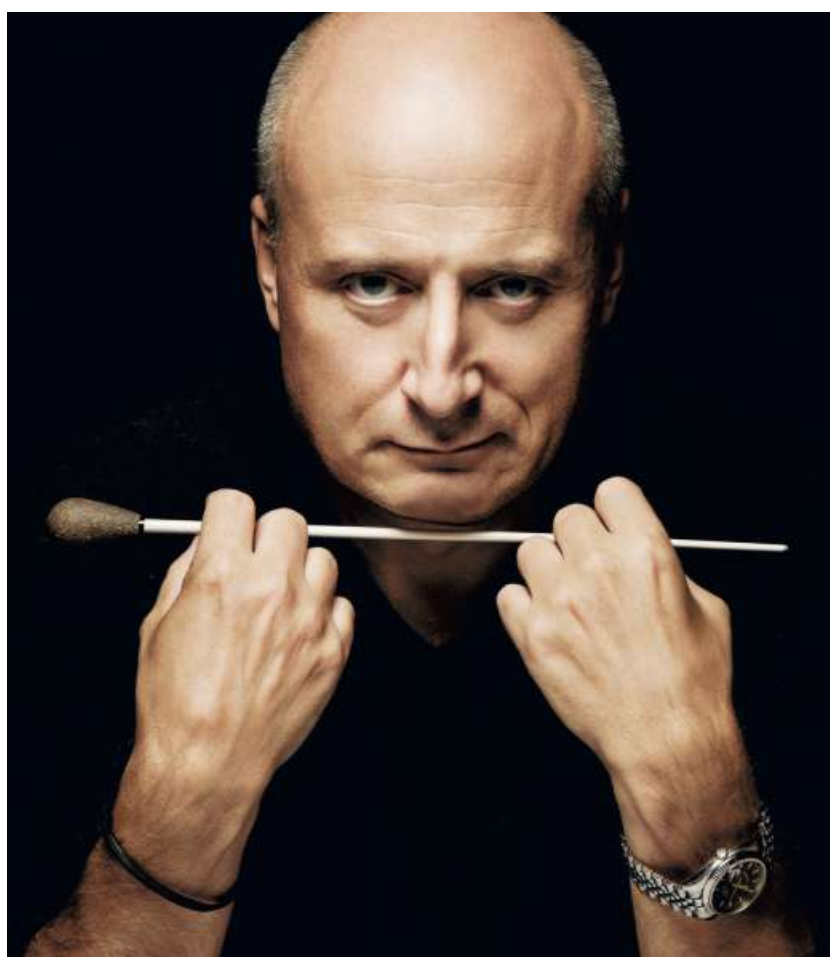
Nenad Mlinarevic, Zürcher Koch und einst Praktikant im «Noma».

ziellen Problemen, sondern damit, dass würdige Arbeitsbedingungen nicht mehr mit dieser Form von Spitzengastronomie vereinbar seien. Also gelte es das Fine Dining völlig zu überdenken, wie er etwa in der «New York Times» sagte. Und deshalb werde sich das «Noma» neu erfinden: Statt Gäste zu bewirten, konzentriere man sich künftig ganz auf den Innovationsbereich, also auf die Funktion als Foodlab. Der Vertrieb der entwickelten Produkte dürfte lukrativer sein als das Wirten.

Mlinarevic sagt: «Redzepi war schon immer einer, der vieles hinterfragte. Und man müsste sich schon vorzustellen versuchen, wie das Gourmetlokal der Zukunft aussehen könnte. Die Schweiz hat zu viele Sterneküchen, und so sind die meisten unter der Woche fast leer.»

Der 42-jährige Koch ärgert sich kurz, weil sein Bäcker statt dem bestellten Toastbrot gerade Einback zu seinem Zürcher Restaurant geliefert hat, und fährt dann fort: «Ich sage schon seit Jahren, dass die Spitzengastronomie sich ändert und ändern muss. Viele gut ausgebildete Sterneköche haben sich inzwischen von ihr abgewendet.»

Er selbst kehrte dem herkömmlichen Fine Dining den Rücken, nachdem er sich im Parkhotel Vitznau 2 Michelin-Sterne und 18 Gault-Millau-Punkte erarbeitet hatte. «Es war nicht der Druck, ich bin eher der Typ, der unter Druck kreativ wird und mehr Gas gibt», stellt er klar. Ausschlaggebend sei der Wunsch gewesen, sich ein grösseres Publikum zu erschliessen, statt für einen elitären Kreis zu kochen. So machte er in seiner Heimatstadt Zürich mit Pop-up-Lokalen Furore und ist dort mitverantwortlich für drei Lokale «im mittleren Segment», wie er es nennt. Gekocht wird auf hohem Niveau in lockerem Ambiente – und im Fall der «Neuen Taverne» ist man schon wieder bei einem Michelin-Stern angelangt. Urs Bühler



# PAAVO JÄRVI

dirigiert  
**Mendelssohns**  
«Lobgesang»

**TONHALLE**  
**ORCHESTER**  
**ZÜRICH**

PAAVO JÄRVI  
MUSIC DIRECTOR

**Mi 18./Do 19./**  
**Fr 20. Jan 2023**  
Tonhalle Zürich