



Sandwich-König
Niemand gebietet über
mehr Fast-Food-Restaurants,
als Fred DeLuca

Butter vom Brot

SUBWAY | Die aggressivste Fast-Food-Kette der Welt kämpft in Deutschland gegen den Abstieg – mit vagen Erfolgsaussichten.

Fred DeLuca hat es geschafft. In 34 132 Restaurants und 96 Ländern verkauft der Gründer der Sandwich-Kette Subway jetzt seine belegten Brote. Damit hat der 63-jährige Amerikaner den Hamburger-Giganten McDonald's überholt – in rund 45 Jahren, seit er selbst begann, Brote zu belegen, um sein Medizinstudium zu finanzieren.

Doch die Wachstumsstory hat einen auffälligen Aussetzer. So rasant DeLucas Statthalter zunächst auch in Deutschland expandierten, so steil geht es nun wieder bergab. Nachdem bereits im Vorjahr mehr als 50 Restaurants geschlossen wurden, beschleunigt sich der Exodus. Seit Dezember verlor Subway in drei Monaten noch einmal 100 Standorte. Streit mit Restaurantbesitzern, schlecht laufende Läden und wachsender Wettbewerb durch Abtrünnige ziehen das Geschäft in Germany in den Keller. Ein neuer Deutschland-Chef

soll den Laden wieder auf Kurs bringen. Doch die Erfolgsaussichten sind vage.

Subway ist ein Franchisesystem. Das heißt, der Konzern vergibt Lizenzen an selbstständige Unternehmer, die die Restaurants mit dem gelb-grünen Label be-



treiben. Dafür zahlen die Franchisenehmer eine Gebühr von 12,5 Prozent des Umsatzes. Im Gegenzug dürfen sie die Geschäftsidee von Subway nutzen.

Doch während der US-Konzern weltweit expandiert, verfängt das Konzept in Deutschland nicht mehr so recht. Ursprünglich wollte Subway nach eigenen Planungen in diesem Jahr 1500 Restaurants zwischen Rhein und Oder betreiben und damit McDonald's auch hierzulande überholen. Stattdessen ging die Zahl der Restaurants von fast 800 im Jahr 2009 auf nun 655 zurück. Auch hinter Burger King ist Subway wieder zurückgefallen.

Noch übler sieht die Bilanz beim Umsatz nach zwölf Jahren in Deutschland aus, wo Subway mit den Bulettenbuden sowieso nie mithalten konnte. Während Burger King nach Angaben des Bundesverbandes der Systemgastronomie im Jahr 2010 Hamburger für 750 Millionen Euro verkaufte, schaffte Subway nur einen Umsatz von wenig mehr als 200 Millionen Euro – ein Einbruch von fast zehn Prozent. Wie von einem anderen Fast-Food-Stern wirkt dagegen Marktführer McDonald's, der in Deutschland mehr als drei Milliarden Euro einnahm.

Welten liegen zwischen den Hamburger-Riesen und der Sandwich-Kette, »

» das weiß kaum jemand so gut wie Bernhard Neu. Der Bonner hat fast 20 Jahre im mittleren Management von McDonald's gearbeitet. 2002 kaufte er eine Subway-Lizenz für 10 000 Dollar und machte sich mit eigenen Sandwich-Restaurants selbstständig.

„Subway hat zu sehr auf Quantität und zu wenig auf Qualität gesetzt“, sagt Neu heute. Die Hürden, um an eine Lizenz zu kommen, seien viel zu gering. Er selbst hat zwei Jahre lang in der Kölner Zentrale neue Franchisenehmer ausgebildet. So

kamen die Kündigungen oder Gaben von selbst auf – so auch Neu. Statt unter dem Label Subway verkauft er nun in Eigenregie Sandwiches.

Damit steht der Bonner nicht allein. Unter den Namen Starsub und Fresh! betreiben inzwischen etwa 30 ehemalige Subway-Restaurantbesitzer andere Läden (WirtschaftsWoche 8/2010). Die jüngste Neugründung nennt sich Mr.Sub. Einer der Organisatoren ist Frieder Dreher, der mit sieben Subway-Restaurants lange einer der umsatzstärksten Franchise-

nehmer in Karlsruhe und Umgebung war. Mehr als 30 Restaurants haben sich seiner Kette inzwischen angeschlossen. „Bis zum Jahresende könnte die Zahl dreistellig sein“, hofft Dreher.

GLEICHGESCHALTETE PREISE

In einem kleinen Parterre-Büro im Kölner Stadtteil Deutz sitzt der Mann, der den Niedergang stoppen soll. Hans Fux übernahm im vorigen Jahr die Führung von Subway in Deutschland. Die Wirkungsstätte des Münchners ist äußerst spärlich

100 Subway-Restaurants machten in drei Monaten in Deutschland dicht

manchen von ihnen habe er bescheinigt, sie seien nicht geeignet, ein Restaurant zu leiten. Seine Einwände seien jedoch von Subway ignoriert worden. „Hauptsache, ein neuer Standort machte auf“, sagt Neu. Subway wollte sich auf Anfrage dazu nicht äußern.

„Ich habe trotzdem lange an Subway geglaubt“, sagt Neu. Noch im November 2009 eröffnete er in Bonn ein neues Restaurant, sein sechstes. Wie viele andere hoffte er, dass mit dem Wachstum von Subway in Deutschland auch mehr Werbung und eine bessere Betreuung durch die Kölner Zentrale kämen. „Doch es blieb bei Versprechungen“, sagt Neu. Richtig in den Keller ging es schließlich in der Wirtschaftskrise vor einem Jahr, als bei Neu und anderen Subway-Kollegen die Umsätze um bis zu 30 Prozent abstürzten. Viele Franchisenehmer konnten und wollten die Gebühren von monatlich 12,5 Prozent vom Umsatz nicht mehr zahlen.

Subway-Gründer DeLuca erkannte den Ernst der Lage, kam persönlich nach Deutschland und installierte seinen Schwager Marty Adomat als Krisenmanager. Es gab mehrere Treffen mit den rebellierenden Franchisenehmern, doch sie ließen sich nicht besänftigen. „Das waren nur Scheinverhandlungen“, erinnert sich Neu. Wortführer der Kritiker seien eingeladen worden, Zugeständnisse von Subway habe es nicht gegeben. Viele Restaurantbesitzer, die nicht mehr zahlten, be-

emirates.de

Glasgow, Kopenhagen**
 Manchester, Newcastle, Hamburg
 Birmingham, Amsterdam, Moskau
 London, Düsseldorf, Prag
 Toronto, New York, Frankfurt
 Paris, Zürich, München
 Genf*, Wien, Istanbul
 San Francisco, Mailand, Venedig
 Los Angeles, Madrid, Nizza, Rom, Athen, Larnaca, Teheran
 Houston, Casablanca, Tunis, Malta, Beirut, Kuwait
 Tripolis, Kairo, Amman, Damaskus, Damman
 Medina, Bahrain
 Dschidda, Riad, Doha

Sanaa
 Khartum
 Addis Abeba
 Entebbe
 Nairobi
 Dar es Salaam
 Johannesburg
 Durban
 Kapstadt

* ab 01.06.2011
 ** ab 01.08.2011

Unsere Welt.
 Mehr als hundert Ziele auf sechs Kontinenten

Ausgezeichnet als „Airline des Jahres 2011“ vom führenden Branchenmagazin. Reservieren Sie Ihre Tickets telefonisch unter 069 945192000 oder in Ihrem Reisebüro. Es gelten unsere AGB. Entdecken Sie a

eingerrichtet, in dem hohen Regal hinter seinem Schreibtisch stehen bis auf einige Bücher nur zwei grüne Subway-Zertifikate mit der Unterschrift von Gründer DeLuca. Sie sollen zeigen, dass auch Fux die zweiwöchige Standardausbildung hinter sich gebracht hat, die jeder Franchisenehmer durchlaufen muss. Zum Belegen eines Sandwiches benötigte er eine Minute und zehn Sekunden. „Das Ziel von einer Minute habe ich knapp verfehlt“, sagt Fux. Nun soll er Subway vor dem weiteren Absturz in Deutschland retten.

Der gelernte Hotelfachmann, der früher für die Fast-Food-Ketten Pizza Hut und Kentucky Fried Chicken arbeitete, ist ein zupackender Typ. Er geht in den Flur und nimmt einen riesigen Bilderrahmen von der Wand, in dem eine nach Franchise-Gebieten unterteilte Deutschland-Karte steckt. „Wir müssen durch einen Restrukturierungsprozess“, sagt der 47-jährige Münchner.

Wie Subway wieder auf einen Wachstumspfad gelangen könnte, guckt sich Fux bei den Großen der Branche ab. Die ersten

Schritte unternimmt er in diesen Tagen. Zum einen sollen die Brote teilweise weniger kosten. Immerhin hat ein Hamburger Marktforschungsinstitut festgestellt, „dass Subway von vielen Gästen als zu teuer empfunden wurde“.

Zum anderen will Fux die Preise vereinfachen, indem er den Restaurantbetreibern zwei neue Preisstrategien empfiehlt. Wie bei den bekannten Burgerbratern sollen die Kunden überall mit den gleichen Preisen rechnen können – vor allem bei Sonderangeboten. Bislang

Emirates

Die Möglichkeiten unserer Welt sind so zahlreich wie die Tropfen eines Sommerregens. Das weltumspannende Streckennetz von Emirates gibt Ihnen die Freiheit, all diese Möglichkeiten zu entdecken. Die Welt wartet auf Sie, also: Worauf warten Sie noch? Fly Emirates. Keep discovering.

Hyderabad, Bengaluru, Kozhikode, Chennai, Kochi, Thiruvananthapuram, Male, Seychellen, Mauritius, Bangkok, Kuala Lumpur, Colombo, Singapur, Jakarta, Perth, Sydney, Melbourne, Christchurch, Manila, Auckland, Brisbane, Perth, Sydney, Melbourne, Christchurch

34 132

Restaurants betreibt Subway in 96 Ländern

stachen sich Subway-Betreiber oft gegenseitig aus.

Zudem will Fux die Werbung ausbauen. Demnächst soll Subway wieder im Fernsehen werben. Die Reklame vor Ort wird stärker zentralisiert. Die Lizenznehmer zahlen 4,5 Prozent des Umsatzes in einen Marketingtopf. Davon geht ein Fünftel in lokale Werbung, über die die Restaurantbetreiber bisher selbst entschieden. Nun hat Fux eine Werbeagentur angeheuert, die die lokale Werbung koordinieren soll. Das Geld soll vor allem in Hinweisschilder wie „Subway in 100 Metern links“ fließen. Auch das hat sich Fux bei McDonald's abgeschaut.

„Wir stabilisieren uns jetzt“, glaubt er. Doch ob er damit die Talfahrt nachhaltig stoppt, ist fraglich. Kenner des Unternehmens rechnen damit, dass Subway in Deutschland noch einmal 100 bis 200 Restaurants verliert. Das würde die Abwärtsspirale beschleunigen. Denn weniger Umsatz und Franchisenehmer mindern auch das Marketingbudget. Schon im Vorjahr wurde ein geplanter TV-Werbespot doch nicht gesendet.

„Ich glaube nicht, dass sich etwas ändert“, sagt Ex-Subway-Betreiber Dreher, der heute mit der Kette Mr.Sub gegen seinen alten Lizenzgeber arbeitet. Und auch Neu bezweifelt, dass Subway in Deutschland noch einmal zu einem Höhenflug ansetzt: „Die Deutschen kaufen sich doch lieber beim Bäcker ein belegtes Brötchen.“ ■

Air Transport World. Weitere Informationen und Buchungen auf emirates.de, unser Vielfliegerprogramm auf skywards.com und profitieren Sie von attraktiven Prämien und Vorteilen.

oliver.voss@wiwo.de