

Das Sandwich-Imperium

Die einen sind pleite, die anderen am Rand der Erschöpfung: Wie die US-Kette Subway mit vielen ihrer Franchisepartner umgeht **VON PETRA SCHÄFER**

Gurke, Soße, Gurke, Salatblatt. Auf die U-Boot-förmigen Brötchen kommt, was der Kunde möchte. Ein »Sandwich Artist« richtet es ihm eigens an. Wenn's schmeckt, auch nur Salami. Die amerikanische Sandwich-Kette Subway ist mit rund 770 Restaurants zu einem der größten Fast-Food-Anbieter in Deutschland im Franchise-Betrieb geworden. Franchise heißt, dass einzelne Unternehmer die Marke Subway und das Geschäftskonzept gegen eine Gebühr nutzen können. Dafür, so hoffen viele, unterstützt sie die Firma bei Standortwahl, Organisation und Werbung. Doch offenbar ist dieses Geben und Nehmen bei Subway aus dem Gleichgewicht geraten.

Es häufen sich die Fälle von deutschen Restaurantbetreibern, die sich schlecht beraten, sogar »abgezockt« fühlen. Andere sind offensichtlich überfordert, auch weil Subway sie nahezu ungeprüft hat loslegen lassen. Sichtbar wird dabei eine mangelnde Exzellenz des Weltunternehmens, das bald größer sein will als McDonald's.

Es sei ein »fragwürdiges Geschäftsmodell«, basierend auf Selbstausbeutung, urteilt Guido Zeitler, Referatsleiter der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), der sich mit den Arbeitsbedingungen in allen großen Fast-Food-Ketten beschäftigt. Kritik aus den eigenen Reihen hatte vor ein paar Wochen sogar ernsthafte Konsequenzen für Subway in Deutschland: Der Deutsche Franchise-Verband in Berlin, seit über 30 Jahren eine Vereini-

gung von Franchisesystemen wie McDonald's, Schülerhilfe und Fressnapf, sprach Subway die »ordentliche« Mitgliedschaft ab. Eine anonyme Zufriedenheitsstudie, an der 177 Franchisenehmer teilnahmen, war der Auslöser. 40 Prozent zeigten sich unzufrieden mit ihrem Franchisegeber – zu viel für den Verband, der seinen Mitgliedern eine Art Gütesiegel bietet. Daran orientieren sich auch Kredit gebende Banken.

Subway-Deutschland-Chef Michael Pokorski besteht aber öffentlich darauf, weiterhin Verbandsmitglied zu sein, und schiebt die Kritik auf die Wirtschaftskrise. »Trotz der allgemeinen wirtschaftlichen Situation haben viele Franchisepartner ihre Umsätze halten und verbessern können«, sagt Pokorski. »Wir verkaufen jedoch nicht, dass es in der heutigen Zeit leider nicht für alle Franchisepartner gelten kann.« Dass jedes Jahr rund zehn Prozent der Franchisenehmer wegen Insolvenz aufgeben, gilt in der Franchisebranche als üblich. Konkrete Zahlen von Subway gibt es dazu nicht. Geheimniskrämerie scheint im Unternehmen Methode zu haben.

Auch Michael T. (Name von der Redaktion geändert) will nicht öffentlich über seinen Ärger mit Subway sprechen. Die blauen Jeans, die er hinter der Kühltheke mit den geschnittenen Tomaten und den

Essiggurkenscheiben trägt, sind Protest. Schwarze Hosen müssten es laut Vorschrift sein, doch der Inhaber des Subway-Sandwichrestaurants opponiert. Noch möchte sich der Mann nicht öffentlich mit den Managern der amerikanischen Fast-Food-Franchise-Kette anlegen. Viele Geschichten von gescheiterten Kollegen mit riesigen Schuldenbergen hat er in den vergangenen Monaten gehört.

Also darf niemand im System wissen, was Michael T. kritisiert. Nervös knetet er einen leeren Pappbecher mit den Händen. Sein Blick haftet während des Gesprächs auf der Eingangstür seines Lokals an einer belebten Straße. Taucht überraschend ein »Field Agent« von Subway auf, ein Berater, der kontrolliert, ob er sich an alle Regeln hält? »Wer zu viel kritisiert, bekommt Probleme«, sagt er, »der kann seine Lizenz verlieren.« Vor ein paar Jahren hatte er sich mit Subway selbstständig gemacht. Wegen der unternehmerischen Freiheit und der guten wirtschaftlichen Chancen, die

ihm ein Subway-Vereinter in Aussicht gestellt habe. Doch Subway hat in Deutschland zwischen Januar und August acht Prozent von 205 Millionen Euro Vorjahresumsatz eingebüßt, meldete das Unternehmen unlängst in einer Information eines Internetforums. Andere Marken-Fast-Food-Betriebe sind eher die

Gewinner in der Krise und haben kaum mit Umsatzeinbußen zu kämpfen, stellt der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband fest. Was läuft schief im Sandwich-Imperium?

»An der Wirtschaftskrise liegt es bei mir nicht«, sagt Michael T. Mit seinem Restaurant in bester Innenstadtlage macht er auch jetzt noch einen Wochenumsatz von bis zu 7000 Euro. »Trotzdem bleibt kaum etwas übrig.« Dabei hat Michael T. vorher mehrere Jahre Erfahrung in der Gastronomie gesammelt. Doch wenn er aufzählt, was vom Wochenumsatz abgeht, bevor er seinen Verdienst für sieben zehnstündige Arbeitstage bekommt, schüttelt der Unternehmer resigniert den Kopf. Weil er die Zutaten für seine Sandwiches über Subway-Lieferanten beziehen muss, die teurer als viele Discounter sind, fallen dafür jede Woche bis zu 40 Prozent vom Umsatz an. Vor dem Vertragsabschluss mit Subway sei immer die Rede von maximal 30 Prozent Wareneinsatz gewesen. Das ist auch die in der Take-away-Branche übliche Höchstgrenze für den Einkauf. Die Personalkosten für seine Mitarbeiter sollten bei höchstens 20 Prozent liegen – tatsächlich sind es 25 Prozent, obwohl er täglich mit im Laden steht. Die Franchisegebühren und die Werbeumlage für Subway machen noch einmal 12,5 Prozent. Und auch die saftige Ladenmiete und die Kapitalkosten für die Schulden wollen überwiesen werden. Die Ladeneinrichtung hatte er zusammen mit der Subway-Lizenz für einen sechsstelligen Betrag gekauft. »Die Kosten, die durch das System entstehen, sind einfach viel zu hoch«, sagt er und wischt sich mit der Hand durch sein müdes Gesicht, »das hat mir vorher kein Subway-Vertreter so gesagt.«

Es habe sich gezeigt, dass Franchisenehmer »falsch oder zu wenig beraten worden sind und vor dem Scheitern stehen – oder schon insolvent sind«, sagt Christian Prasse, stellvertretender Vorsitzender des Deutschen Franchisenehmer-Verbands und Anwalt über das Modell Subway. »Das ist falsch«, entgegnet Pokorski. »Auf die vollständige, vorvertragliche Aufklärung unserer Franchise-Partner legen wir größten Wert.« Anwalt Prasse hat in den vergangenen zwei Jahren jedoch schon über 100 Fälle unzufriedener Subway-Partner und ihrer Geldgeber bearbeitet.

Einer von ihnen, Hermann Kraus, fühlt sich von Subway regelrecht in die Irre geführt. Der Apotheker aus Kaiserslautern und sein Sohn, der die Subway-Läden betreibt, haben auf eine Gewinn- und Verlust-Rechnung für Sandwich-Shops vertraut, die angeblich von einem Subway-Gebietsentwickler, einem »Development Agent«, stamme. »Die Zahlen lasen sich traumhaft«, sagt Kraus. »100 000 Euro Jahresgewinn mit nur einem Subway-Restaurant waren laut Liste ganz leicht zu erreichen.« Während sich der Umsatz durchschnittlich entwickelte, stiegen die tatsächlichen Kosten für Miete, Strom und Personal weit über die Schätzwerte. Am Ende fehlte das Geld für die 12,5 Prozent Franchisegebühr. Schließlich kündigte Subway den Franchisevertrag in diesem Sommer fristlos.

Subway bestreitet, jemals Gewinnprognosen an Vertragspartner ausgehändigt zu haben. »Sämtliche Angaben in der Tabelle sind nicht autorisiert und liegen alleine in der Verantwortung des betreffenden Franchisepartners selbst«, so Michael Pokorski. Allerdings seien die Umsatz- und Kostennahmen »durchaus als realistisch einzuschätzen«. Würden die Zahlen nicht erreicht, sei dies alleine »dem unternehmerischen Engagement des Franchisepartners geschuldet«.

Rechtlich sichert sich Subway stets ab. In jedem Franchisevertrag bestätigt der Gründer gegenüber Subway schriftlich, »dass keiner unserer Mitarbeiter (...) oder Development Agents (...) eine Erklärung oder Prognose über tatsächliche oder voraussichtliche Umsätze, Erträge oder Gewinne abgegeben hat.« Schadensersatz ausgeschlossen.

Woher aber stammt das große Vertrauen der Franchisenehmer? »Sie bekommen in den Gesprächen vorab nur Erfolgsgeschichten präsentiert. Wenn Sie kein Subway-Profi sind, macht das alles einen sehr positiven Eindruck«, sagt Rüdiger B. (Name geändert). Der langjährige leitende Angestellte wollte vor zwei Jahren etwas Neues wagen und sich mit der bekannten Marke Subway ein zweites Standbein aufbauen. Er investierte insgesamt 300 000 Euro in ein neues Subway-Restaurant. Nach nur zwei Wochen Standardschulung in der Zentrale in Köln und mit einem komplett englischsprachigen Hand-

buch sollte der Mann zum erfolgreichen Gastronomen werden. Obwohl er Schnellrestaurant zuvor nur als Gast kennengelernt hatte. Die Lage des Ladens, den ihm ein selbstständiger Development Agent aufschwatzte, entpuppte sich jedoch als Reinfall. Insgesamt 16 Gebietsentwickler arbeiten freiberuflich für Subway und verdienen ihren Unterhalt allein über Provisionen für Neueröffnungen und Anteile an den Franchisegebühren der Unternehmer. Nach gut zwölf Monaten mit bis zu 14 Stunden Arbeit am Tag war Rüdiger B. insolvent, kraftlos und ohne Perspektive. Er fühlt sich benutzt von der US-Kette, die den Laden nun weiterverkaufen will. Doch es findet sich niemand, der Laden steht schon seit einem Dreivierteljahr leer. »Überaus schade« sei das, wenn es mit einem Franchisenehmer einfach nicht funktioniere – mehr hatte Subway nicht für Rüdiger B. übrig.

»Offenbar fehlt es Subway im Vergleich zu anderen großen Franchisesystemen auch an erfahrenen Unternehmern und Unterstützung durch die Zentrale«, konstatiert Valerie Naumann, Hauptgeschäftsführerin des Bundesverbands Systemgastronomie. Eine Subway-Lizenz zu erwerben ist relativ leicht. Im Gegensatz zu McDonald's oder Burger King, die Anfangsinvestitionen im oberen sechsstelligen Bereich und ausreichend Erfahrung in Gastgewerbe und Unternehmensführung erfordern. Mit 150 000

Euro Startsumme und 30 Prozent Eigenkapital ist ein Gründer bei Subway schon dabei. Dafür gibt es keine Garantie auf Gebietschutz: Subway kann also weitere Lizenzen für Läden in unmittelbarer Nähe verkaufen – in deutschen Großstädten passiert das regelmäßig. Die Verantwortung für den richtigen Standort des Lokals trägt allein der Unternehmer, eine sachkundige schriftliche Analyse gibt es bei der Sandwich-Kette nicht. Auch das läuft beim Konkurrenten McDonald's anders: Dort verlassen sich die Franchisenehmer auf eine Datenbank für die besten Lagen, gefüttert vom Statistischen Bundesamt.

Dabei sollen die Stullenläden in den nächsten Jahren McDonald's überrunden. Die Pläne von Markeninhaber und Firmengründer Fred DeLuca aus Connecticut sind ehrgeizig: Insgesamt 1000 Restaurants in Deutschland bis Ende 2010, weitere 150 im Jahr 2011 sind die offizielle Subway-Devisen. Doch die Imagepflege fällt der Kette offenkundig schwer: Auch beim Bundesverband Systemgastronomie in München blitzte Subway vor wenigen Wochen ab. 700 Franchisenehmer verschiedener Ketten wie McDonald's, Burger King, Vapiano und Pizza Hut sind dort Mitglied und halten sich an vereinbarte Tarife für ihre 90 000 Beschäftigten. Trotz der eilig einberufenen Subway-Regionalversammlungen mit den Franchisenehmern diesen Sommer gelang es der deutschen Systemzentrale um Pokorski nicht, eine Mehrheit der über 400 Subway-Franchisenehmer zu überzeugen: Sie sollten eine Tarifbindung für 7,20 Euro Stundenlohn unterschreiben. Auf den ersten Blick liegt hier der Schwarze Peter zwar bei den Franchisenehmern. »Ein erfolgreiches Franchisesystem muss aber seine Unternehmer motivieren können – und sich auf eine ethische Grundlage stellen«, meint Verbandsgeschäftsführerin Naumann. »Subway fehlt ein Teamgefühl.« – »Die Subway-Zentrale hat keinerlei Einfluss auf die Lohnpolitik ihrer Franchisepartner«, entgegnet Pokorski.

Nun ist die Sandwich-Kette die einzige große Fast-Food-Marke, die auf der neuen »Charta der Systemgastronomie« des Verbandes fehlt. Dort verpflichten sich andere Franchiseunternehmen sowohl für ihre in Eigenregie betriebenen Restaurants wie auch für ihre Franchisestandorte zu »tariflich festgelegten und transparenten Arbeitsbedingungen«. Subway jedenfalls liegt beim Lohnniveau für viele der 7000 Mitarbeiter hinter dem Treten weit unter dem Durchschnitt: Es würden schon mal 3,50 Euro Stundenlohn für die Arbeit gezahlt, meldet die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten aus verschiedenen Subway-Betrieben. »Von den namhaften Fast-Food-Ketten ist das der unterste Bereich, den ich kenne«, sagt NGG-Referatsleiter Zeitler. Dabei liegt der westdeutsche Durchschnittslohn in der Gastronomie bei ohnehin niedrigen 7,07 Euro pro Stunde. Michael T. will sieben Euro Stundenlohn nicht unterschreiben. Aber weil ihn die Kosten drücken, beschäftigt er jetzt pro Schicht einen Mitarbeiter weniger im Restaurant. Dafür muss er selber noch mehr ran. »Manchmal weiß ich nicht, wie lange ich das hier noch durchhalte.«



DAS ERFOLGSMODELL macht nicht alle Ladenbetreiber glücklich



INDIVIDUELL BELEGTE SANDWICHES zum Mitnehmen



DER BETRIEB der Lokale ist schon mal teurer als vermutet

ZEIT SHOP Kulturgenuß

Das Standard-Nachschlagewerk: Der große ZEIT-Kulturführer

Lernen Sie die einzigartige Welt der Künste von einer ganz neuen Seite kennen: Der große Kulturführer der ZEIT bietet Ihnen gebündeltes Wissen und einmalige Einblicke in Literatur, Schauspiel, Oper, Konzert und Malerei. Oculent bebildert und detailliert beschrieben, präsentieren fünf großformatige Bände (17 x 24 cm) Biografien von 1.000 Künstlern und Beschreibungen von über 2.300 epochemachenden Werken, ergänzt um das Beste aus der ZEIT.

Preis: 99,- € * Bestellnr.: 6001



Kulturpaket zum Vorzugspreis

Bestellen Sie jetzt den ZEIT-Kulturführer für nur 99,- € und Sie erhalten die Theaterkarte D.A.CH. für das Jahr 2010 für nur 12,- € dazu.

Preis: 111,- € * Bestellnr. 4863

Theaterkarte D.A.CH. für das Jahr 2010

Erleben Sie zu zweit ein Jahr lang herausragende Schauspiel-, Opern-, Ballett- und Tanztheateraufführungen zu vergünstigten Eintrittspreisen in ausgewählten Theatern im deutschsprachigen Raum. Ermäßigung bis zu 25% für nur 29,80 €. Die Ermäßigung gilt für zwei Karten pro Vorstellung. Die Theaterkarte D.A.CH. gilt für das Kalenderjahr 2010 und ist beliebig oft einsetzbar. Vereinzelte Sonderveranstaltungen sind ausgenommen.

Preis: 29,80 € * Bestellnr. 4820

Teilnehmende Theater: Deutschland: Theater Aachen | Theater und Philharmonie Thüringen, Landestheater Altona | Theater Augsburg | Theater Baden-Baden | Admiralsplatz Berlin | Bär jeder Verrund Berlin | Berliner Kriminaltheater | Die Wühlmäuse Berlin | Hebbel am Ufer Berlin | Kabarett-Theater DISTEL | Kreuzgänge Kabarett Berlin | Renaissance-Theater Berlin | Schlosspark Theater Berlin | Tip am Kanzleramt Berlin | Volkstheater am Rosa-Luxemburg-Platz Berlin | Theater Bielefeld | Komödie am Altsiedmarkt Braunschweig | Staatstheater Darmstadt | Komödie Düsseldorf | Theater Dandburg Die Komödie Frankfurt am Main | Fritz Rémond Theater im Zoo Frankfurt am Main | Pappagallo-Musiktheater im Palmengarten Frankfurt am Main | Theater und Philharmonie Thüringen, Bühnen der Stadt Gera | Stadttheater Gießen | Altonaer Theater Hamburg | Ernst Deutsch Theater Hamburg | Hamburger Kammerspiele | TIN Theater für Niedersachsen Hannover | TIN Theater für Niedersachsen Hildesheim Theaterhaus Jena | Theater Lübeck | Das Meininger Theater | Komödie im Bayerischen Hof München | Städtische Bühnen Münster | Hans Otto Theater Potsdam | Mecklenburgisches Staatstheater Schwerin | Schauspielbühnen in Stuttgart: Altes Schauspielhaus Stuttgart, Komödie im Marquardt Stuttgart, Theater über den Wolken Stuttgart, Theater unter dem Dach Stuttgart | Theater Rampe Stuttgart | Österreich: Bühne Baden | Schauspielhaus Graz | Salzburger Landestheater Salzburger Marionettentheater | Schauspielhaus Wien | Schweiz: Stadttheater Bern | Luzerner Theater

*Preis zzgl. 4,95 € Versandkosten, Abonnenten erhalten die Lieferung frei Haus

ZEIT-Shop Kundenservice, 74569 Blafelden
07953 / 88 37 92* 07953 / 88 35 09*
www.zeit.de/shop zeitshop@zeit.de

Genießen Sie DIE ZEIT