

IMMOBILIEN ZEITUNG

UNTERNEHMEN | 29.04.2010

SYSTEMGASTRONOMIE

McDonald's: Trouble mit Franchisenehmern

VON MELANIE AGNE

Die Nerven liegen offenbar blank im Burgerreich. Die Restaurants, die zum größten Teil von selbstständigen Unternehmern geführt werden, werfen immer weniger Gewinn ab. Und auch das stets als Erfolg gepriesene Kaffeekonzept McCafé steigert den Profit bislang nicht. Wie vor zehn Jahren macht wieder das Böse Wort vom Mietwucher die Runde, doch vor Gericht obsiegte McDonald's oder brachte Franchisenehmer, die mit Klagen drohten, mit Kaufangeboten zum Schweigen.

Stärker expandierende Wettbewerber wie BurgerKing und Subway, aber auch Bäcker, Metzger und Supermärkte mit immer opulenterer Auswahl für den Appetit unterwegs machen es McDonald's zunehmend schwer. Billigangebote wie die 1-Euro-Burger hingegen nutzen vorwiegend dem Konzern, nicht aber den Betreibern der Brutzelbuden. Matthias Koerber etwa, der in den unterfränkischen Kreisstädtchen Bad Neustadt und Bad Kissingen zwei Restaurants betreibt, sagt, seit er nicht mehr die 1-Euro-Buletten verkaufe, blieben unterm Strich wieder drei bis vier Prozent mehr übrig.



So würde mancher ehemalige McDonald's-Franchisenehmer, der sich aus dem System gedrängt fühlt, den Burger-Riesen gern sehen.

BILD: McDonald's/IZ

Prozente, auf die es mehr und mehr ankommt. Wie aus internen Berechnungen von McDonald's hervorgeht, die der Immobilien Zeitung vorliegen, sind die Gewinne (PAC; profit after controllables, Gewinn nach kontrollierbaren Betriebskosten) der Franchisenehmer von McDonald's allein im Jahr 2008 um mindestens knapp einen Prozentpunkt zurückgegangen. An umsatzschwächeren Standorten büßten die Franchisenehmer bis zu 1,75 Prozentpunkte ihres Gewinns ein.

Schmerzliche Einbußen, wenn man bedenkt, dass die Betreiber an rund 200 von gut 800 Standorten, die McDonald's für seine internen Berechnungen erfasst hat, schon im Jahr 2008 kaum Gewinne gemacht haben dürften (s. Beispielrechnung). Schließlich müssen die Franchisenehmer von ihren erwirtschafteten Gewinnen (PAC), die im Schnitt bei knapp 30% liegen, nochmals individuelle Prozentsätze abführen, die bei rund 25% des Umsatzes liegen dürften. Sie beinhalten die Franchisegebühr (5%), weitere rund 5% für den Kapitaldienst sowie den dicksten Brocken, die Pacht. Schließlich versucht McDonald's wann immer möglich, Grundstücke und Immobilien selbst zu besitzen. So gehört der größte Teil der derzeit 1.361 Standorte in Deutschland dem Immobilienmulti selbst. Schon Harry J. Sonneborne, einer der Gründer von McDonald's, soll eines Tages gesagt haben: "Eigentlich sind wir ja ein Immobilien-Unternehmen. Der einzige Grund, warum wir Hamburger verkaufen, ist die Tatsache, dass diese am meisten Gewinn abwerfen, von dem unsere Restaurantbesitzer uns Miete zahlen können." Präziser hätte er wohl vom Umsatz sprechen müssen, denn der spült über die Umsatzpachten dem Mutterkonzern das Geld in die Kassen.

Pachtverträgen zufolge, die der IZ vorliegen, liegt die Umsatzpacht beispielsweise bei 14,5% oder 16,25% des Umsatzes. An hochfrequentierten Standorten wie Flughäfen und Bahnhöfen, wo McDonald's selbst Mieter ist, kann die Umsatzpacht auch wesentlich höher liegen. Schon 1999 rangierte die Umsatzpacht einem Spiegel-Bericht zufolge bei zwischen 14% und 22% des Umsatzes. Zur aktuellen Höhe der Umsatzpachten will sich McDonald's nicht äußern.

Offensichtlich ist aber, dass McDonald's an immer mehr Standorten versucht, das unternehmerische Risiko auf die Franchisenehmer abzuwälzen. Wurden 1999 erst 59% aller 1.008 deutschen Standorte von Selbstständigen geführt, waren es 2009 bereits 82% (von 1.361). Dabei stieg die Zahl der Franchisenehmer nicht im gleichen Maße: im selben Zeitraum von 239 auf 260. So vermuten diejenigen Franchisenehmer, die in den vergangenen Jahren nach eigenen Angaben aus dem Sys-

tem gekegelt wurden, dass nur die umsatz- und expansionsstärksten Franchisenehmer eine Zukunft haben. McDonald's bestreitet eine Strategie zur Verringerung der Franchisenehmer-Anzahl.

Gretel Weiss, Chefredakteurin und Herausgeberin des Fachmagazins foodservice, die die Branche seit vielen Jahren kritisch verfolgt, bestätigt die Tendenz, dass Franchisenehmer immer mehr Restaurants führen (Multi-Unit-Franchising). "Für den Franchisegeber wird es einfacher, und die Franchisenehmer können sich besser entwickeln." Zudem sei die Preisgestaltung einfacher, wenn ein Betreiber mehrere oder bestenfalls alle Standorte eines Gebiets führe.

Indirekt bestätigt dies auch der Sprecher der Franchisenehmer von McDonald's Deutschland, Roman Felbinger: "Natürlich ist das Remodelling mit starken Franchisenehmern viel einfacher, schließlich wissen wir nicht, ob wir in fünf Jahren nicht schon wieder etwas Neues machen", so Felbinger. Zudem sei die Expansion einfacher, weil man als Franchisenehmer auch mal eine nicht so tolle Lage machen müsse. Felbinger behauptet aber nicht, McDonald's zwingt die Franchisenehmer zur Expansion an unwirtschaftliche Standorte. "Im Gegenteil, wir Franchisenehmer wollen öfter auch an kleineren Standorten wachsen, um keine Lücke für den Wettbewerb zu lassen." Dies lasse das begrenzte Expansionsbudget von McDonald's Deutschland aber selten zu.

McCafé kostet Betreiber Gewinn

Die letzte große Remodellingwelle ging mit dem 2003 hierzulande eingeführten und stets als Erfolgskonzept gepriesenen McCafé einher. Doch McCafé hat den Selbstständigen außer Um- und Ausbaukosten bisher kaum Gewinne beschert. Im Gegenteil, es kostete die Franchisenehmer im Jahr 2008, wie aus den internen Berechnungen hervorgeht, allesamt Gewinn (PAC) in Höhe von knapp 0,5 bis 3,2 Prozentpunkten gegenüber Standorten mit vergleichbaren Umsätzen ohne McCafé. "McCafé rechnet sich bis heute nicht", sagt etwa Ulrich Enzinger, der bis Ende 2008 fünf Restaurants im Raum Bodensee und Westallgäu betrieben hat. Einhellig berichten die Unternehmer, dass Kaffee zwar ein margenstarkes Produkt, die Kuchen- und Muffinauswahl hingegen viel zu groß sei. Enzinger zum Beispiel sagt, er habe jeden Tag bei den Kuchen rund 20% seines Warenwerts wegwerfen müssen. Koerber nennt McCafé gar sein "teuerstes Dekomaterial".

Einige der Franchisenehmer klagen, dass sie früher mit einem Restaurant genauso viel verdient haben wie heute mit zwei, fünf oder mehr Restaurants. Doch McDonald's-Anwalt Michael Eggert von der Frankfurter Kanzlei Nörr sagt auch: "Manche Franchisenehmer verdienen mehr als Wirtschaftsanwälte." Genannt werden Jahresgehälter von 500.000 Euro und mehr, vor allem von Unternehmern, die mehrere Restaurants betreiben. Auch die Chefredakteurin von food service, Gretel Weiss, sagt, mit keinem anderen System ließe sich so viel verdienen. Aber die Franchisenehmerlizenz sei eben nicht mehr wie in den Achtzigern eine uneingeschränkte Lizenz zum Gelddrucken, weshalb Klagewellen immer wieder einmal, wenn das Geschäft härter wurde, aufgekommen seien.

Neu ist dieses Mal das mediale Interesse, das die Streitigkeiten von McDonald's und einzelnen Franchisenehmern begleitet hat. Allein der Münchner Rechtsanwalt Horst Becker von der Kanzlei Ariathes Rechtsanwälte hat nach eigenen Angaben bereits 26 ehemalige oder gegenwärtige Franchisenehmer des McDonald's-Systems beraten und vertreten. McDonald's bezweifelt dies. Der Rechtsanwalt hält viele von McDonald's praktizierte Mieten für überhöht. "Der Bundesgerichtshof hat schon in den Jahren 1999 und 2001 entschieden, dass für Gastronomieobjekte wie McDonald's nicht mehr die ertragswertorientierte Pachtzinsfindung (EOP-Methode) angewendet wird. Könnten mittels EOP-Methode unter Umständen noch die von McDonald's praktizierten Mieten begründet werden, so ist dies heute nicht mehr möglich", erläutert Becker.

Vier ehemalige Franchisenehmer, mit denen die Immobilien Zeitung sprach, fühlten sich mit unfairen Methoden noch vor Auslauf ihrer Franchiseverträge, die in der Regel 20 Jahre laufen, aus dem System gedrängt. Erst im März berichtete Der Spiegel von "Stasi-Methoden" und Schikanen bei internen Kontrollen. Bei der Suche nach eventuellen Verstößen seiner Franchisenehmer habe McDonald's deren Mitarbeiter mit Karrierechancen im Konzern geködert, um diese über mögliche Verfehlungen ihrer Chefs auszuhorchen. Auf den Frankfurter Franchisenehmer Enrico Sodano wurde sogar ein Privatdetektiv angesetzt. McDonald's vermutete, Sodano wollte sich an einem Restaurant der Pizza- und Pasta-Kette Vapiano beteiligen. Dieses Vorgehen, das im Gerichtsurteil dokumentiert wurde, rang dem Konzern das Eingeständnis ab, der Einsatz eines privaten Überwachungsunternehmens sei nur "einmalig in einem besonderen Ausnahmefall angewendet worden, da es sehr konkrete Hinweise auf massive Verstöße gegen die vertraglichen Vereinbarungen durch einen Franchise-Nehmer" gegeben habe. McDonald's warf Sodano neben dem Verstoß gegen das Wettbewerbsverbot u.a. vor, zwischen 2004 und 2008 Spendengelder an die McDonald's-Kinderhilfe unterschlagen zu haben. Sodano bestreitet dies. Zudem waren die nicht eingegangenen Spendengelder aber McDonald's selbst über Jahre hinweg nicht aufgefallen.

Sodano wehrte sich vor dem Oberlandesgericht Frankfurt am Main gegen die Herausgabe der Restaurants und unterlag. Daraufhin habe ihm seine Hausbank die noch laufenden Kredite in Höhe von 2,2 Mio. Euro fällig gestellt. In der Folge seien seine Betriebsgesellschaften und er selbst in die Insolvenz gerauscht. Besonders wurmt ihn, dass McDonald's seine vier Restaurants für 620.000 Euro aus der Insolvenzmasse habe übernehmen können. Der Marktwert liege bei 6,8 Mio. Euro, auf deren Zahlung Sodano McDonald's verklagte. Zudem strengte er vor dem Landgericht Frankfurt zwei weitere Klagen gegen McDonald's an: die eine wegen einer, nach Meinung seines Anwalts, ungültigen Wertsicherungsklausel an einem Standort, die andere wegen überhöhter Miete an einem weiteren Standort. Zudem behauptete Sodano, bei dem mit McDonald's geschlossenen Vertrag handele es sich um einen Miet- und keinen Pachtvertrag.

Der juristische Unterschied besteht in der Regel darin: Von einem Mietvertrag geht man dann aus, wenn lediglich Räume vermietet werden, von einem Pachtvertrag dann, wenn über die Räume hinaus eine Gesamtheit an Gegenständen vermietet beziehungsweise verpachtet wird, die ein Unternehmen bilden. "Da der Franchisenehmer in aller Regel - vielleicht mit Ausnahme der Lüftung - sämtliche Einbauten vorzunehmen hat, er also die 'nackten Wände' mietet, gehe ich davon aus, daß es sich um einen Mietvertrag handelt", erklärt Rechtsanwalt Becker.

Mietwucherklage abgewiesen

Mit seiner Klage, am Standort Mainzer Landstraße eine sittenwidrig überhöhte Miete gezahlt zu haben, unterlag Sodano jedoch. Im Vertrag hatte er sich zur Zahlung eines monatlichen Grundpachtzinses in Höhe von 20.000 Euro zzgl. MwSt. bzw. eines Umsatzpachtzinses in Höhe von 15,75% aller in den Pachträumen erzielten Bruttoeinkünfte eines Monats verpflichtet und hielt dies für Wucher. Stattdessen liege die ortsübliche Pacht für das Restaurant mit 443 m² Gesamtnutzfläche bei lediglich 4.410 Euro. Das Gericht hielt die von Sodano genannten ortsüblichen Quadratmeterpreise für "aus der Luft gegriffen", und die Annahme von Sodanos Anwalt, dass sich die angemessene Pacht für ein McDonald's-Restaurant in Frankfurt an den ortsüblichen gewerblichen Quadratmeter-Mieten zu orientieren habe, für nicht nachvollziehbar. "Dies erkennt völlig, dass der Betrieb eines McDonald's-Restaurants schon nicht mit anderen individuell geführten Gaststätten vergleichbar ist. Die Filiale einer weltweit bekannten Restaurant-Kette, deren Markenwert in Milliarden USD anzugeben ist, arbeitet mit ganz anderen Strukturen und Perspektiven, was nicht zuletzt die erreichbaren Umsätze und Gewinne betrifft", heißt es in dem Urteil vom 25. Januar dieses Jahres.

Dennoch ist sich Anwalt Becker sicher, dass die Mieten für einige McDonald's-Restaurants nicht nur überhöht sind, sondern nach den in Deutschland geltenden Regeln als wucherähnlich überhöht einzustufen sind. Becker empfindet die Begründung des Urteils nicht überzeugend. "Anstatt sich mit Gesichtspunkten auseinanderzusetzen, über die man in diesem Zusammenhang diskutieren müsste, spricht das Urteil davon, dass ein systeminterner Vergleich vorgenommen werden muss." Bei einem solchen systeminternen Vergleich solle nur durch einen Vergleich mit anderen im System gezahlten Mieten ermittelt werden, ob eine Miete überhöht ist oder nicht. "Eine solche Argumentation entzieht das System jeder juristischen Kontrolle, so lange es nur in sich kohärent ist", moniert Becker. "Damit verweigert das Landgericht eine juristische Kontrolle der Rechtmäßigkeit des Systems."

Jedoch fehlt es Becker an einem willigen Kläger. Sodano, der in erster Instanz verlor, ist zahlungsunfähig. Seine Insolvenzverwalterin, Julia Kappl-Gnirs von der Frankfurter Kanzlei Hermann Rechtsanwälte, vertritt die Interessen der Gläubiger, zu denen u.a. McDonald's gehört. Sie prüft zwar nach Angaben ihres Sprechers, ob sie Rechtsmittel gegen das Urteil einlegen und auch für weitere Standorte Wucherklagen anstrengen wird, entschieden sei aber noch nichts. Maßgeblich dürften dabei die Erfolgsaussichten sein, die Insolvenzmasse zu steigern.

Kläger schweigen nach Einigung

Koerber, der angibt, McDonald's habe ihm im Juli 2009 seine Restaurants außerordentlich gekündigt, reichte nach eigenen Angaben zwei Klagen wegen Mietwucher und einer ungültigen Wertsicherungsklausel ein. Bei der Filiale in Bad Neustadt habe er 15% Umsatzpacht und damit monatlich mehr als 30.000 Euro zahlen müssen, während McDonald's für das seinerseits gepachtete Grundstück nur 4.800 Euro gezahlt habe. Drei Tage nachdem die Immobilien Zeitung McDonald's zum Fall Koerber hatte Stellung nehmen lassen, teilte dieser mit, er habe sich mit McDonald's auf einen Verkauf der Restaurants, die er derzeit noch betreibt, geeinigt, eine Verschwiegenheitsverpflichtung unterzeichnet und könne sich nicht mehr äußern. Die Klagen werde er zurücknehmen. Damit lief es bei Koerber ähnlich wie schon vorher bei Enzinger, der zwar beim Landgericht Kempten eine Mietwucher-Klage eingereicht hatte, diese aber in der Woche darauf - noch bevor sie McDonald's zugestellt worden sei - wieder zurücknahm. Er hatte sich mit McDonald's auf einen Verkauf geeinigt. Enzinger habe für sein Restaurant in Lindau eine Umsatzpacht in Höhe von 17,25% zahlen müssen, womit er nach eigenen Angaben 60.000 bis 70.000 Euro im

Monat überwiesen hat.

Den Verdacht, McDonald's lasse es nicht auf ein Verfahren ankommen, weil sich das Unternehmen bei Klagen wegen sittenwidrig überhöhter Mieten nicht auf der sicheren Seite wähne, weist der Anwalt von McDonald's, Michael Eggert, entschieden zurück. "McDonald's ist bislang keinem Verfahren ausgewichen und hat sämtliche grundsätzliche Verfahren auch gewonnen", betont Eggert. Zu Beckers Einschätzung, auch bei McDonald's müssten Vergleichsmieten gleich großer gewerblich genutzter Objekte herangezogen werden, sagt er: "Ich habe bereits vor zehn Jahren für McDonald's einen entsprechenden Grundsatzprozess geführt und ein rechtskräftiges Urteil gegenteiligen Inhalts erzielt." Er sagte aber nicht, dass der Kläger Udo Hübner, der damals vor dem Landgericht Chemnitz in dem Grundsatzprozess unterlag, vor dem OLG Dresden in die Berufung ging. Zur Verhandlung kam es aber nicht, da sich Hübner mit McDonald's einigte und vier Restaurants in Wiesbaden übernahm. Einen Zusammenhang zwischen dem Angebot an Hübner, heimatnahe Standorte zu bekommen, und dem Verlauf der rechtlichen Auseinandersetzung, bestreitet ein McDonald's-Sprecher.

Ungemütlich könnte es für McDonald's noch werden, wenn Sodanos Insolvenzverwalterin Rechtsmittel gegen die abgewiesene Mietwucherklage einlegt und die ruhende *Klage* gegen die Wertsicherungsklausel wiederaufnimmt. Die Ausgestaltung dieser Klausel hält Becker für unzulässig. "da sich die Miete durch die Indexierung nur nach oben bewegen kann, aber nicht nach unten". Außerdem werde die Indexierung nicht nur für die Basismiete fällig, sondern auch für die Umsatzmiete. "Wenn die Inflation steigt, steigt in der Regel auch der Preis der Produkte von McDonald's und damit der Umsatz der Franchisenehmer. Damit steigt die Umsatzmiete. Wird auf diese durch die Inflation gestiegene Umsatzmiete noch einmal ein Inflationsausgleich aufgeschlagen, steigt die Miete mit der Inflation doppelt", führt Becker aus.

McDonald's: Umsatz sinkt

Auf 200 Standorten kaum Gewinn zu erzielen

Umsatz in Mio. €		Gewinn in Mio. €	
2013	2012	2013	2012
1.000	1.000	100	100
2.000	2.000	200	200
3.000	3.000	300	300
4.000	4.000	400	400
5.000	5.000	500	500
6.000	6.000	600	600
7.000	7.000	700	700
8.000	8.000	800	800
9.000	9.000	900	900
10.000	10.000	1.000	1.000

Quelle: IZ

Quelle: IZ