



Älteste noch existierende McDonald's-Filiale in Downey, Kalifornien

# Allianz gegen den Riesen

**Gastronomie** Der weltgrößte Fast-Food-Konzern McDonald's kämpft um Kunden und ein besseres Image. Doch Gewerkschaften und Verbraucherschützer attackieren das Geschäftsmodell.

Es war eine schillernde Truppe, die im Januar in Brüssel eine globale Allianz gegen den Burgerriesen McDonald's ausrief: In der ersten Reihe saß ein Schwarzer mit Rastalocken, auf seinem T-Shirt stand „New York City Freedom Fighters“. Auch 20 ziemlich militant anmutende Führer der „Fight for \$ 15“-Kampagne kamen nach Europa, sie gehören einer US-Bürgerinitiative für einen höheren Mindestlohn an, die gerade wilde Streiks bei McDonald's in Iowa und New Hampshire organisiert hat.

„Die Firma mit den goldenen Bögen führt das globale Rennen zu immer niedrigeren Sozialstandards an“, sagte der amerikanische Gewerkschaftsführer Scott Courtney auf dem Podium, McDonald's stehe für „einen Kannibalen-Kapitalismus“, der Arbeitern, Steuerzahlern, Konsumenten und Regierungen auf der ganzen Welt schade.

Dann waren die Europäer dran. Der Anwalt dreier italienischer Verbraucherorganisationen erzählte, wie sie den mit 1,9 Millionen Mitarbeitern zweitgrößten

Konzern der Welt wegen angeblichen Machtmissbrauchs bei der EU-Wettbewerbsbehörde verklagen. Gewerkschaften aus drei europäischen Ländern kündigten Petitionen im EU-Parlament an, in denen sie die Arbeitsbedingungen bei McDonald's anprangern wollen.

Eine mächtige globale Allianz hat sich gebildet, die den Hamburgerriesen in seinen Grundfesten erschüttern kann. Das birgt erhebliche Gefahren für den US-Konzern, sein Image und seine Wirtschaftskraft: Er ist angreifbar geworden.

Einst Symbol für den globalen Erfolg des westlichen Kapitalismus, kämpft die Marke mit dem goldenen M inzwischen gegen den Abstieg. Im Heimatmarkt USA ist McDonald's weniger beliebt als Konkurrenten wie Pizza Hut, Burger King oder Subway. Das ergab Ende Januar eine Umfrage der Investmentbank Goldman Sachs unter Konsumenten. Die jüngere Klientel bevorzugt oft kleinere Restaurantketten wie Jack in the Box. Die Zeiten, in denen McDonald's wirklich cool war, sind offenbar vorbei.

Weil Gewinn und Börsenkurs einbrachen, musste Anfang 2015 Vorstandschef Don Thompson gehen – nach weniger als drei Jahren im Amt. Sein Nachfolger Steve Easterbrook versprach, aus McDonald's „eine moderne, progressive Burger-Company“ zu machen. Mit simplen Kniffen gelang es ihm, das Geschäft im vergangenen Quartal wieder anzukurbeln. Easterbrook baute Stellen in der Zentrale ab und senkte die Kosten. Im Heimatmarkt USA verlängerte er zudem das Frühstücksangebot auf den ganzen Tag und trieb damit Gästezahlen, Umsatz und Gewinn in die Höhe.

Verbraucherschützer und Gewerkschafter befürchten jedoch, dass Easterbrooks Strategie kurzfristig ist: Der neue Chef gebe den Kosten- und Ergebnisdruck einfach an die Restaurantbetreiber weiter und schade damit Kunden und Mitarbeitern. Kann Easterbrook seine Partner, die Beschäftigten und die Gäste nicht überzeugen, ist sein Plan zum Scheitern verurteilt.

Schon jetzt sind die Arbeitsbedingungen in vielen Hamburgerbratereien prekär. In Großbritannien führte Easterbrook lange

die Niederlassung. Dort müssen sich die meisten Beschäftigten in sogenannten Nullstundenverträgen 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr auf Abruf für ihren Arbeitgeber bereithalten. Dabei gibt es keine Garantie, dass McDonald's regelmäßig anruft.

Der Begriff „McJob“ hat es sogar in den Oxford Dictionary geschafft, obwohl der Konzern dagegen klagte. „McDonald's hat diese Pest von Verträgen in Europa salonfähig gemacht“, sagt die SPD-Politikerin Jutta Steinruck. Die Sprecherin des Beschäftigungsausschusses im EU-Parlament will dafür kämpfen, dass europäische Gesetze das in Zukunft unmöglich machen.

„Wir haben die stärkste Koalition von internationalen Gewerkschaften, die es jemals gab“, schwärmt Kampagnenleiter Courtney von der US-Gewerkschaft SEIU. Die Mc-Donald's-Gegner haben sich global vernetzt – und werden immer professioneller.

Im vergangenen Jahr legte das Bündnis eine Studie über die Steuervermeidungsstrategie von McDonald's vor. Danach soll der Konzern allein in Europa zwischen 2009 und 2013 über eine Milliarde Euro weniger Steuern gezahlt haben, weil er hohe Lizenzgebühren über eine Luxemburger Tochter leitet. Die EU-Wettbewerbsbehörde nahm die Vorwürfe so ernst, dass sie im Dezember ein förmliches Beihilfeverfahren gegen Luxemburg wegen unrechtmäßiger Steuervorteile eröffnete.

Jetzt kommt die Beschwerde wegen Machtmissbrauchs von der EU-Kommission hinzu. Falls die Wettbewerbskommission das genauso sieht, könnte eine Milliardenstrafe drohen. Die Beschwerdeführer stellen das Geschäftsmodell des Konzerns grundsätzlich infrage.

Der weit überwiegende Teil der 36 000 Filialen des Hamburgerbraters wird von unabhängigen Franchisenehmern betrieben. Diese Subunternehmer seien durch gesetzwidrige Verträge über eine Laufzeit von 20 Jahren an McDonald's gefesselt, behaupten die italienischen Verbraucherschutzorganisationen. Der Konzern missbrauche seine dominante Marktstellung, indem er Mietpreise verlange, die teilweise zehnmal über dem Marktpreis lägen.

McDonald's hält dagegen: Risiko und Gewinne mit den Franchisenehmern zu teilen habe sich seit langem bewährt. Das habe direkte Auswirkungen auch für die Verbraucher, argumentieren die Anwälte. In der Klage führen sie an, dass beispielsweise in Paris Franchisenehmer durchschnittlich 44 Cent mehr für ein Big-Mac-Menü verlangten als die von McDonald's selbst betriebenen Restaurants.

Auch im Heimatmarkt USA gibt es juristische Probleme. Dort demonstrierten im vergangenen Jahr Tausende Mitarbeiter für höhere Löhne. Sie kritisierten, dass

Easterbrook die Bezahlung zwar anheb, aber nur für die Beschäftigten der 1500 eigenen US-Restaurants. In den 12 500 unabhängigen Franchiselokalen blieben die Löhne hingegen unverändert.

Die Gewerkschaft SEIU will nun gegen dieses Zweiklassenprinzip vorgehen. In den USA beginnt am 10. März ein Verfahren vor der Arbeitsschutzbehörde National Labor Relations Board. Es geht um die Frage, ob McDonald's haftbar gemacht werden kann, wenn seine Franchisepartner gegen geltendes Arbeitsrecht verstoßen haben. In mehreren Restaurants sollen Mitarbeiter gegängelt oder gar gekündigt worden sein, weil sie demonstriert hatten oder sich gewerkschaftlich organisieren wollten.

Das Urteil dürfte erheblichen Einfluss darauf haben, wie McDonald's künftig seine Restaurants führen muss. Der Konzern hat keinerlei Interesse, mehr Kontrolle zu übernehmen, ganz im Gegenteil.

Vorstandschef Easterbrook hat angekündigt, den Anteil der fremdbetriebenen Restaurants in den nächsten Jahren von gut 80 auf 90 Prozent zu steigern. McDonald's will noch mehr eigene Burgerläden abgeben, das Risiko weitgehend anderen überlassen und sich stattdessen stärker auf die Vermietung stützen.

Auch die US-Restaurantbetreiber wollen möglichst ungestört agieren. Sie brauchten „keine Regierungsbürokraten oder Gewerkschafter, die sich ins Geschäft einmischen“, schimpft Richard Adams, der zahlreiche Franchisenehmer berät. Selbst die Vorgaben aus der Konzernzentrale – etwa das ganztägige Frühstücksmenü – sind ihm oft schon zu viel. „Der Küchenbetrieb ist jetzt noch komplizierter geworden als vor dem Chefwechsel“, kritisiert Adams.

Wie die Arbeitsteilung besser funktionieren kann, beweist die McDonald's-Tochter in Deutschland. Hier gelang es dem Management, Konflikte weitgehend friedlich beizulegen – sowohl mit Beschäftigten, die alle nach Tarif bezahlt werden, als auch mit Restaurantpartnern.



**Arbeitnehmerproteste in London**  
Nullstundenverträge ohne Arbeitsgarantien

Vor allem im Krisenjahr 2014 ächzten viele Franchisenehmer unter den hohen Mieten. Die machen je nach Standort oft 12 bis 15 Prozent der Erlöse aus. Das bedeutet: Bei einem Monatsumsatz von 200 000 Euro zwingt der Konzern gern mal 30 000 Euro ab – und damit wesentlich mehr als ortsüblich. McDonald's rechtfertigt die Mietsätze mit hohen Verdienstmöglichkeiten und der vielfältigen Unterstützung, die der Konzern bietet.

Beim Jahrestreffen im Oktober 2014 raufte sich Management und Partner wieder zusammen. „Wir müssen uns wandeln“, beschwor Deutschland-Chef Holger Beeck die 235 hiesigen Franchisenehmer, „und nur gemeinsam werden wir zurück zum Erfolg finden.“ Unter anderem beschlossen sie, die Restaurants technologisch aufzurüsten. Zustimmung: 95 Prozent.

Beeck ist ein jovialer Mittfünfziger, der keine Auseinandersetzung scheut. Als DDR-Bürger verweigerte er einst den Wehrdienst so lange, bis das Regime ihm samt Frau und Kind die Ausreise gewährte. 1984 heuerte er als Trainee bei McDonald's an. Jetzt sitzt Beeck in der Chefetage der Deutschland-Zentrale in München, einem tristen Betonbau, der aussieht wie ein amerikanisches Hotel aus den Achtzigerjahren. Seine Botschaft: „Unser System ist bereit für weitreichende Veränderungen.“

Der Deutschland-Manager will seinen Kunden ermöglichen, via Touchscreen ihre eigenen Menüs zusammenzustellen und irgendwann auch ihre eigenen Burger. Der gemeinsame Plan mit den Franchisenehmern sieht vor, den Großteil der Restaurants bis 2019 hochzurüsten.

Viele fragen sich jedoch, wie McDonald's es schaffen will, den Service zu verbessern und gleichzeitig die Kosten zu drücken. Auch müsste das Unternehmen erheblich in seine Produktpalette investieren, um die Qualität zu steigern. Nicht zuletzt, um die junge, zunehmend kritische Kundschaft wieder zu begeistern.

Wie schwer sich McDonald's mit neuen Premiumprodukten tut, zeigte der Start des neuen Biofleisch-Burgers McB im Herbst. Nach achtwöchiger Testphase stellte die Deutschland-Tochter das Angebot wieder ein. Zwar kam der neue Burger gut an, er erreichte angeblich 40 Prozent der Verkaufszahlen des Bestsellers Big Mac. Aber dauerhaft würde sich der McB wohl nicht rechnen: Biofleisch ist teuer, außerdem müsste McDonald's all seine Restaurants jährlich zertifizieren lassen.

„Wir wollen neue Produkte richtig gut machen“, rechtfertigt sich Beeck, „aber am Ende müssen sie sich auch wirtschaftlich lohnen.“

Gewinnmaximierung kann manchmal ganz schön uncool sein.

Simon Hage, Christoph Pauly