

SPIEGEL: Dort hatten Sie etwa 550 Millionen Mark veranschlagt.

Schulz: Ja, in fünf Jahren. In den ersten zwölf Monaten wollten wir rund 150 Millionen Mark einsparen. Wir sind sicher, daß wir beim Stahl allein jetzt schon das Doppelte erzielt haben.

SPIEGEL: Und wie sieht es mit den anderen Bereichen aus?

Cromme: Dort haben wir uns 500 Millionen Mark pro Jahr vorgenommen, die wir auch erreichen werden. Synergien sind bei der Fusion jedoch nicht einmal das Entscheidende. Für den neuen Konzern tun sich Chancen und Potentiale auf, die es ohne die Fusion nie gegeben hätte.

SPIEGEL: Zum Beispiel?

Cromme: Die Automobilindustrie erwartet von uns neben hochwertigen Einzelteilen immer stärker auch ganze Systeme wie Vorder- und Hinterachsen oder Lenksäulen. Durch die Fusion beider Unternehmen sind wir weitaus besser in der Lage, solche Komplettlösungen anzubieten. Das ist für unsere internationale Wettbewerbsposition äußerst wichtig.

SPIEGEL: Die Börse scheint das noch nicht begriffen zu haben. Die Kurse beider Unternehmen haben sich schlechter

beispielsweise Mannesmann saniert hat, wurden bei Thyssen-Krupp verkauft. Und auch die internationale Ausrichtung, die bei anderen Großfusionen im Mittelpunkt stand, ist bisher nicht zu erkennen.

Cromme: Wir haben genügend High-Tech-Bereiche. Allerdings ist es richtig, daß wir unsere Präsenz auf wichtigen Auslandsmärkten wie Asien, Nord- und Südamerika verstärken müssen. Aber auch dort machen wir durch die Fusion schnelle Fortschritte.

SPIEGEL: Und wie sieht das Konzept für Deutschland aus?

Schulz: Wir werden an unserem bisherigen Kurs festhalten. Das heißt auch, daß wir im Stahlbereich nicht weiter wachsen, sondern unsere anderen Geschäftsbereiche weiter verstärken. Im Aufzugsbereich haben wir das mit der Übernahme von Dover bereits getan. Außerdem verhandeln wir über den Kauf von Mannesmann-Handel und Klöckner & Co.

SPIEGEL: Mit Umsätzen von 2,2 Milliarden und 10,3 Milliarden Mark sind das ziemlich große Brocken.

Schulz: Im neuen Konzern haben wir bei 15 Milliarden Mark Eigenkapital nur 6 Milliarden Mark Schulden. Da können wir uns einen dicken Brocken schon leisten.

SPIEGEL: Vorausgesetzt, die Fusion kommt wirklich rechtzeitig zustande. Es gibt noch Anfechtungsklagen von Aktionärsgruppen. Könnten die den Termin gefährden?

Cromme: Wir gehen davon aus, daß der Eintragungstermin für die neue Gesellschaft im März nicht gefährdet ist. Ob es nun einen Monat früher oder später geschieht, kann man beim heutigen Stand jedoch nicht mit Sicherheit sagen.

SPIEGEL: Die Aktionäre kritisieren hauptsächlich, daß Krupp nicht von der wesentlich größeren Thyssen AG übernommen, sondern der viel aufwendigere und kostspieligere Weg

einer Verschmelzung gewählt wurde. Wie stehen Sie dazu?

Schulz: Die Verschmelzung war für uns der sicherere und schnellere Weg, die beiden Konzerne zusammenzuführen. Die Mehrkosten gegenüber anderen Fusionsmodellen waren bei dieser Variante auch nicht wesentlich höher.

SPIEGEL: Dadurch fallen immerhin zusätzliche Steuern in Höhe von rund 50 Millionen Mark an. Ist das nichts?

Cromme: Doch, aber man muß sich einmal die Größenordnungen vor Augen führen. Jeder Monat Verzögerung durch die Klage würde den Konzern 40 Millionen Mark nicht realisierter Synergien kosten. Statt zu verzögern, müßte man sagen: „Tempo, Tempo!“ Dann wäre das Geld in der Kasse.

SPIEGEL: Herr Cromme, Herr Schulz, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Thyssen-Krupp-Stahlwerk in Duisburg

„Höhere Einsparungen als ursprünglich erwartet“

entwickelt als der Dax. Wie erklären Sie das?

Schulz: Das hängt damit zusammen, daß wir leider Gottes immer noch zu sehr als Stahlunternehmen gesehen werden. Und in diesem Segment war die Konjunktur in den vergangenen Monaten nicht besonders gut.

SPIEGEL: Sie fühlen sich falsch bewertet?

Schulz: Ja. Immerhin macht der Stahl im neuen Konzern nur noch knapp 30 Prozent des Umsatzes aus, der besonders konjunkturanfällige Grund- und Qualitätsstahl sogar nur 10 Prozent.

Cromme: Trotzdem werden wir von den Analysten vieler Banken immer noch in die Stahlschublade gesteckt. Das geht an der Realität vorbei.

SPIEGEL: Vielleicht fehlt aber auch die notwendige Phantasie. Zukunftsbereiche wie Telekommunikation, mit denen sich



Chemnitzer Lizenznehmer Hübner: „McDonald's“

UNTERNEHMEN

Streit in der McFamily

Erstmals klagen Franchise-Nehmer von McDonald's gegen angebliche Knebelungsverträge des Konzerns.

Fünf Tage bevor die Fehde vor einem ordentlichen Gericht ausgetragen wurde, alarmierte die Münchner Zentrale alle Sippenmitglieder. In einem Brief („persönlich, vertraulich“) an alle Franchise-Nehmer warnte Matthias C. Baumgarten, Direktor Kommunikation von McDonald's Deutschland, vor schwarzen Schafen in den eigenen Reihen.

Erstmals hat ein Subunternehmer gegen die Deutschland-Zentrale der Fast-food-Kette vor dem Landgericht Chemnitz auf Schadensersatz geklagt – weil er sich ausgebeutet fühlt. Franchise-Nehmer Udo Hübner beschuldigt den Konzern, er schließe „Knebelverträge“ ab, kassiere „Wucherzinsen“ und betreibe „Kannibalismus“ an ihm und seinesgleichen.

Hübners Problem, das er mit vielen seiner mehr als 230 Kollegen gemeinsam hat: McDonald's eröffnet in Deutschland immer mehr Filialen. Die Folge der Expansion: Ein Teil der Fast-food-Läden, die jahrelang eine Goldgrube waren, trägt sich nicht mehr.

Im thüringischen Suhl mußte erstmals ein Lokal schließen. Den Grund sieht Hübner im Geschäftsgebaren der Zentrale: „McDonald's kassiert, und wir machen Minus.“

Knapp 950 Filialen hat die amerikanische Fast-food-Kette derzeit in Deutschland. Rund die Hälfte davon wird von Franchise-Nehmern geführt – Kaufleute, die



J. HAUPE

kassiert, und wir machen Minus“

Namen und Geschäftsidee des Franchise-Gebers übernehmen, aber wirtschaftlich selbständig bleiben.

Die Subunternehmer trugen wesentlich zum Erfolg der Marke bei. Der Umsatz durch Big Mac und Hamburger Royal stieg in den letzten fünf Jahren von 2,3 Milliarden auf 3,6 Milliarden Mark. Besonders die durch 40 Jahre realen Sozialismus entwöhnten Ostdeutschen bewiesen einen enormen Nachholbedarf. Eine McDonald's-Lizenz galt deshalb als Erlaubnis zum Gelddrucken. 1997 konnte der Hamburger-Multi aus rund 3500 Bewerbern 14 neue Franchise-Nehmer auswählen, die bereit waren, 90 000 Mark für jede Restaurant-Eröffnung zu zahlen. „Keiner ist so erfolgreich, keiner ist ‚einfach so gut‘ wie McDonald's“, tönte der Vorstandsvorsitzende von McDonald's Deutschland, Gerd Raupeter.

Nun ist die Euphorie dahin. Da die Umsätze in den USA stagnieren, setzte das Speisehallen-Imperium in den letzten Jahren verstärkt auf außeramerikanische Dependancen. 115 neue Schnellimbisse wurden 1997 in Deutschland eröffnet, im vorigen Jahr kamen nochmals über 80 dazu, am 8. Oktober soll in Berlin das 1000. Grillrestaurant mit dem großen M eingeweiht werden.

Doch was Oberhäupter des Konzerns, der sich intern gern als McFamily bezeichnet, als „Beweis für die Aktualität unseres Angebots“ (Raupeter) halten, hat für einige Franchise-Unternehmer ähnliche Folgen, wie sie ihre US-Kollegen seit fünf Jahren zu spüren bekommen: Die Profite pro Restaurant sinken, weil „das System sich selbst frisst“ (Hübner).

Hübner sagt, er sei vor sechs Jahren mit großen Versprechungen nach Chemnitz gelockt worden. Er investierte über drei Millionen Mark in die Einrichtung von zwei Läden in der Annaberger und der Leipziger Straße. McDonald's hatte ihm in einer „10-Jahresprojektion“ etwa für

1994 einen Gewinn von 637 000 Mark errechnet.

Er blieb nur knapp darunter. Am liebsten hätte Hübner so weitergewirtschaftet, doch dann habe ihn, wie er vergangene Woche vor Gericht aussagte, „McDonald's gezwungen, zwei weitere Läden in Chemnitz aufzumachen, sonst hätte das ein Konkurrent gemacht“.

Die Geschäfte gruben sich gegenseitig das Wasser ab. Die neuen Filialen floppten, gleichzeitig verloren die beiden bis dahin florierenden Gaststätten rund 40 Prozent ihres Umsatzes. Entgegen eines von McDonald's prognostizierten Gewinns von insgesamt 2,545 Millionen für vier Braterien blieb Hübner 1997 nur 143 808 Mark übrig.

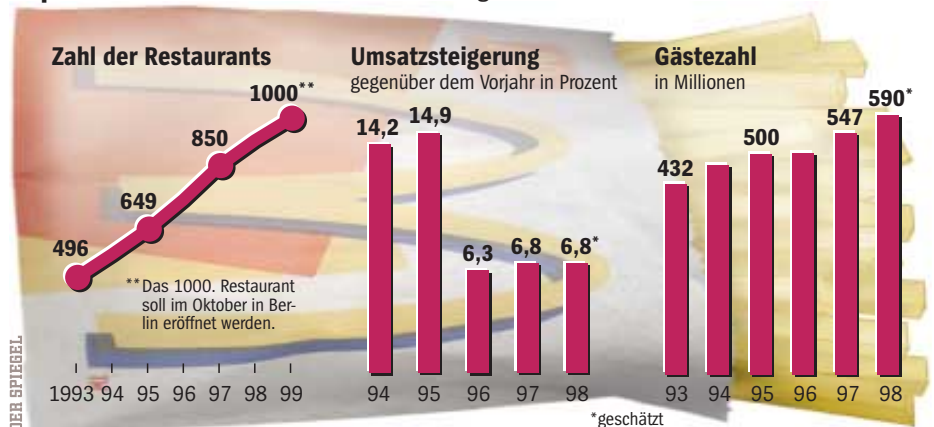
Wie Hübner ergeht es auch anderen. Nach dem Vorbild des Chemnitzers wol-

festgelegt, daß „das Personal gepflegt und sauber“ aussehen muß und Kontrollen jederzeit stattfinden können. Der Lizenznehmer verpflichtet sich, weder „selbst oder durch Dritte“ weitere Restaurants zu betreiben, denen McDonald's nicht zustimmt.

Jeder Lizenznehmer gibt fünf Prozent seines Umsatzes als Franchise-Gebühr an die Zentrale ab, zusätzlich hat er etwas mehr als vier Prozent für gemeinschaftliche Werbung zu zahlen. Außerdem muß er an McDonald's einen Pachtzins zahlen, dessen Höhe vom Umsatz abhängt.

Dieses Zusatzgeld schafft den größten Ärger. Über eine Immobilientochter kauft oder mietet McDonald's Räumlichkeiten an, die der Konzern dann an seine Franchise-Nehmer weiterverpachtet – zu Zinsen, die zwischen 14 und 22 Prozent des

Expansion am Grill Geschäftsentwicklung von McDonald's Deutschland



len weitere Franchise-Nehmer in Jena und Gera klagen, das nächste Verfahren findet kommende Woche vor dem Landgericht Karlsruhe statt. Das „hemmungslose Expansionsstreben“ von McDonald's könne, so Hübners Münchner Anwalt Volker Thiel, zur „wirtschaftlichen Vernichtung der bisherigen Franchise-Nehmer“ führen. Der Hübner-Kollege aus Karlsruhe begründet seine Klage, er habe durch die Eröffnung weiterer M-Läden „den Todesstoß versetzt bekommen“. Der McDonald's-Mann in Jena fühlt sich durch Konkurrenten an der nächsten Autobahn-Abfahrt bedroht.

McDonald's-Manager Baumgarten räumt zwar ein, das „verhaltene Konsumverhalten unserer Gäste“ habe die gesamte Sippe zu spüren bekommen, doch für ihn sei Hübners „wirtschaftliche Situation nach wie vor außerordentlich gut“. Hübner wolle aus dem Franchise-System von McDonald's einzelne Teile herauslösen.

Daran hat der amerikanische Multi, der weltweit rund 25 000 Futterkrippen betreibt, kein Interesse – die Franchise-Verbindungen sind eine wesentliche Quelle seines Profits. In Deutschland regelt ein 37 Seiten umfassender Vertrag äußerst genau die Franchise-Konditionen. Dort ist

Umsatzes liegen. Nach internen Vorgaben des Konzerns muß sich die Investition in Gebäude innerhalb von drei Jahren amortisieren.

Im Fall Hübner kommt das hin. Für seine ersten beiden Läden zahlte er nach eigenen Angaben – neben der Franchise-Gebühr – in den letzten fünf Jahren über neun Millionen Mark Miete. Für sein Lokal in der Chemnitzer Neefestraße hat McDonald's die Räume angemietet und, wie Hübner herausfand, für über das Doppelte an ihn weitervermietet. Das erfülle den Tatbestand der „Wuchermiete“, meint Anwalt Thiel, die gesamte Vertragsgestaltung stelle eine „reine Knebelung dar“. McDonald's dagegen rechtfertigt den Pachtzins damit, daß die Zentrale die „Räume hergerichtet und ausgestattet“ habe.

Zwar ging der Konzern mit den Mieten etwas herunter, als Hübners Fast-food-Läden schlechter liefen und er sich beschwerte. Doch das war dem Chemnitzer zuwenig.

Tom Hanebery, Vorsitzender des Advisory Board von McDonald's Deutschland, einer Art Beratungsgremium für Franchise-Nehmer, mag solche Aufregung unter seinen Leuten gar nicht: „Wo gehobelt wird, fallen eben auch Späne.“

UDO LUDWIG