

Willy Schneider

# McMarketing

Einblicke in die Marketing-Strategie  
von McDonald's

*2. Auflage*



Springer Gabler



# McMarketing

---

Willy Schneider

# McMarketing

Einblicke in die Marketing-Strategie  
von McDonald's

2., überarbeitete Auflage

Willy Schneider  
Heidelberg  
Deutschland

ISBN 978-3-658-07095-3  
DOI 10.1007/978-3-658-07096-0

ISBN 978-3-658-07096-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2007, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort zur zweiten Auflage

McMarketing geht in die zweite Runde. Angesichts der rasanten Dynamik auf dem Fast-Food-Markt ist es rund acht Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage dringend notwendig geworden, das Phänomen McDonald's aus einer aktualisierten Perspektive zu beleuchten. Der Fast-Food-Gigant ist seit der letzten Bestandsaufnahme weiter gewachsen und bedient in seinen weltweit über 35.000 Restaurants mit 1,9 Mio. Mitarbeitern, die bei der McDonald's Corporation oder einem ihrer Franchisenehmer angestellt sind, nunmehr täglich etwa 60 Mio. Menschen in rund 120 Ländern. Doch neue Ess-Trends und aggressive Wettbewerber setzen dem seit Firmengründung erfolgsverwöhnten Marktführer in der Systemgastronomie immer stärker zu. So sank der Umsatz von McDonald's in Deutschland in jüngster Vergangenheit erstmalig in der Firmengeschichte deutlich. Selbst in der BSE- sprich Rinderwahnsinn-Krise nach der Jahrtausendwende waren die Umsätze zumindest nahezu konstant geblieben.

Doch trotz der derzeitigen Flaute gilt McDonald's weiterhin als Paradebeispiel für erfolgreiches Marketing-Management. Und eines dürfte unbestritten sein: Der Fast-Food-Konzern sieht keinesfalls tatenlos zu, wie ihm weitere Umsätze verloren gehen, sondern wird ein facettenreiches Repertoire an Marketing-Instrumenten aufbieten, um der negativen Entwicklung entgegen zu steuern.

In der zweiten Auflage werden wir weiterhin auf auch für den Nicht-Ökonomen nachvollziehbare Weise dem Mythos McDonald's nachgehen. Neu ist, dass wir verstärkt Mitarbeiter von McDonald's, die aus verständlichen Gründen nicht namentlich genannt werden wollen, als Informationsquelle nutzen.

Wir beschreiten mit der zweiten Auflage weiterhin den bewährten Weg, der sich deutlich und bewusst von Publikationen ähnlicher Thematik unterscheidet. Denn wir nehmen erneut die Position des neutralen Beobachters ein und betreiben demnach weder reißerischen Enthüllungsjournalismus noch blinden Unternehmenskult, sondern bleiben unserem Ideal treu, ein realistisches Bild von einem der unbestritten erfolgreichsten Unternehmen unserer Epoche zu zeichnen.

Mein Dank gilt Frau Bachelor of Arts Sylvia Smarzy für die Korrektur des Manuskripts sowie zahlreiche wertvolle Hinweise.

---

## Vorwort zur ersten Auflage

Nur wenige Unternehmen rufen in der Öffentlichkeit so ambivalente Gefühle und Reaktionen hervor wie McDonald's<sup>1</sup>. Zum einen ist die McDonald's Corporation der Welt größte Konzern von Fast-Food-Restaurants. Das Unternehmen bedient in seinen weltweit über 30.000 Restaurants mit 1,6 Mio. Mitarbeitern täglich mehr als 50 Mio. Menschen in über 110 Ländern. Zum anderen ist McDonald's häufiges Angriffsziel für mehr oder minder begründete Kritik aus Reihen von Verfechtern einer gesunden Ernährung, radikalen und gemäßigten Umweltschützern, Arbeitnehmervertretern, Globalisierungsgegnern und Islamisten.

Als unbestritten gilt jedoch, dass McDonald's ein Paradebeispiel für erfolgreiches Marketing-Management gibt. Um diesem Phänomen auf den Grund zu gehen, werden wir in der vorliegenden Publikation auf auch für den Nicht-Ökonomen nachvollziehbare Weise dem Mythos McDonald's nachgehen, indem wir die Marketing-Strategie des Fast-Food-Unternehmens sowie deren Hintergründe und anvisierten Ziele durchleuchten. Hierzu bedienen wir uns der Pressemitteilungen, Geschäftsberichte, Prospekte und sonstigen Publikationen des Unternehmens, stellen diesen Fakten und Erkenntnisse über sowie Kritik an McDonald's gegenüber und durchleuchten bzw. kommentieren das Ganze mit Hilfe von Erkenntnissen aus der Marketing-Wissenschaft.

Wir beschreiten mit dem vorliegenden Buch demnach einen Weg, der sich deutlich und bewusst von Publikationen ähnlicher Thematik abgrenzt. Denn wir nehmen die Perspektive des neutralen Beobachters ein und betreiben demnach weder reißerischen Enthüllungsjournalismus, wie es Insider und/oder aufgrund ihrer politischen Einstellung voreingenommene Publizisten zu tun pflegen, noch Unternehmenskult, wie er für (ehemalige) Manager oder Verfasser von Unternehmens- bzw. Unternehmerbiographien symptomatisch ist.

---

<sup>1</sup> McDonald's<sup>TM</sup>, <sup>TM</sup>, Big Mac<sup>TM</sup>, Big Mac<sup>TM</sup>, Chicken McNuggets<sup>TM</sup>, FishMac<sup>TM</sup>, Hamburger Royal TS<sup>TM</sup>, McChicken<sup>TM</sup>, McRib<sup>TM</sup>, Big Tasty<sup>TM</sup>, Egg McMuffin<sup>TM</sup>, McCroissant<sup>TM</sup>, McFlurry<sup>TM</sup>, McSundae<sup>TM</sup>, i'm lovin' it<sup>TM</sup>, ich liebe es<sup>TM</sup>, GO ACTIVE!<sup>TM</sup>, Happy Meal<sup>TM</sup>, Ronald McDonald<sup>TM</sup>, McDonaldland<sup>TM</sup>, Grimace<sup>TM</sup>, Hamburglar<sup>TM</sup>, Birdie<sup>TM</sup> und McKids<sup>TM</sup> sind Warenzeichen der McDonald's Corporation und deren Tochtergesellschaften; siehe [1].

Zielgruppe des vorliegenden Buchs sind Praktiker, die aus dem Business-Case McDonald's wertvolle Erkenntnisse für die eigene Tätigkeit ziehen wollen. Des Weiteren wird Studierenden und Dozenten an Universitäten, Fachhochschulen, Dualen Hochschulen und Berufsakademien ein unvergleichliches Lehrstück für erfolgreiches Marketing geboten. Nicht zuletzt kann sich der interessierte Verbraucher mittels dieser Publikation ein unvoreingenommenes Bild des Fast-Food-Giganten machen und damit dem Ideal des mündigen Konsumenten einen entscheidenden Schritt näher kommen.

Mein Dank gilt meiner Frau Andrea für die Erstellung der Fotos sowie Herrn Stefan Ullmer für die Unterstützung bei der formalen Gestaltung der Arbeit.

Heidelberg, im Januar 2007

Prof. Dr. Willy Schneider

---

## **Literatur**

1. <http://www.mcdonalds.de/html/products/standards2/media/legallines.gif>. Zugegriffen: 10. August 2007.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Auf den Spuren eines Mythos</b>	1
	Literatur	4
<b>2</b>	<b>Phase 1: Gründung</b>	5
2.1	Die Entstehung einer Drive-In-Kultur	5
2.2	Der Einstieg der McDonald's Brüder in die Fast-Food-Branche	6
2.3	Die Keimzelle des Erfolgs: Standardisierung und Fließfertigung	8
2.4	Die Neukonzeption des McDonald's Drive-In	10
2.5	Die neue Zielgruppe: Familien mit Kindern	13
	Literatur	17
<b>3</b>	<b>Phase 2: Nationale Expansion</b>	19
3.1	Die Kooperation zwischen Kroc und den McDonald's Brüdern	19
3.2	Kroc's erste Schritte im Franchise-Sektor	20
3.3	Die systematische Vervielfältigung des Geschäftskonzepts	21
3.4	Der Markenartikel McDonald's	25
3.5	Die Trennung von den McDonald's Brüdern	27
3.6	Grundstücke als Finanzierungsmaschine	29
3.7	Der Erwerb von Immobilien	30
3.8	Rasanten nationales Wachstum	32
	Literatur	35
<b>4</b>	<b>Phase 3: Going International</b>	37
4.1	Der internationale Expansionspfad	37
4.2	Dimensionen der Internationalisierung	43
4.2.1	Marktauswahl und Timing	43
4.2.2	Markteintritt	45
4.2.3	Marktbearbeitung	47
4.3	Glocalization – Think global, act local	51
4.3.1	Glocalization im Sortimentsmanagement	52

4.3.2	Glocalization im Preismanagement – dokumentiert am <i>Big Mac-Index</i> .....	53
4.3.3	Glocalization im Kommunikationsmanagement – das Beispiel Internet .....	57
4.4	Der Vorwurf: McDonaldisierung der Welt .....	59
4.5	... und wie McDonald's darauf reagiert .....	61
	Literatur .....	67
<b>5</b>	<b>Phase 4: Neuzeit</b> .....	<b>69</b>
5.1	Die Wettbewerbssituation auf dem Fast-Food-Markt .....	69
5.1.1	Der theoretische Ausgangspunkt: Die fünf Kräfte des Wettbewerbs .....	69
5.1.2	Das internationale Wettbewerbsumfeld .....	69
5.1.3	Die nationale Konkurrenz .....	71
5.1.4	Burger War: McDonald's versus Burger King .....	72
5.2	Die Marke McDonald's .....	78
5.2.1	Charakteristika .....	78
5.2.2	Markenwert .....	80
5.2.3	Standards für den weltweit einheitlichen Einsatz des Logos und der Warenzeichen .....	84
5.3	Die horizontale Strategie: Das Netz branchenübergreifender Allianzen ...	92
5.4	Die vertikale Strategie: Kooperation auf dem „dreibeinigen Stuhl“ .....	97
5.4.1	Die Basis: Efficient Consumer Response .....	97
5.4.2	Die Kooperation mit Lieferanten .....	98
5.4.3	Das Logistik-Konzept .....	105
5.4.4	Das Geschäftsmodell Franchising .....	114
5.5	Die Zielgruppen: Kinder, Jugendliche und Familien .....	128
5.5.1	Das soziodemographische Profil der McDonald's Kunden .....	128
5.5.2	Das Zielgruppenkonzept .....	130
5.5.3	Der Vorwurf: Manipulation von Kindern und Jugendlichen .....	131
5.5.4	... und wie McDonald's darauf reagiert .....	133
5.6	Die Marketing-Strategie: Der „Plan to Win“ .....	138
5.7	People .....	141
5.7.1	Die Arbeitsbedingungen .....	141
5.7.2	Der Arbeitgeber McDonald's .....	141
5.7.3	Die Vorwürfe: Ausbeutung schlecht bezahlter, meist ausländischer Arbeitskräfte .....	149
5.7.4	... und wie McDonald's darauf reagiert .....	151
5.8	Product .....	154
5.8.1	Die Speisekarte .....	154
5.8.2	Die Quelle für Prozess- und Produktinnovationen .....	156
5.8.3	Der Vorwurf: Fettleibigkeit durch ungesunde Produkte .....	162

5.8.4	Super Size Me .....	164
5.8.5	... und wie McDonald's darauf reagiert .....	167
5.9	Price .....	183
5.9.1	Preisdifferenzierung .....	183
5.9.2	Dauerniedrigpreispolitik .....	188
5.9.3	Mischkalkulation .....	190
5.9.4	Preisnachlässe durch Naturalrabatte .....	191
5.10	Place .....	192
5.10.1	Die Standortpotenzialanalyse .....	192
5.10.2	Das Spektrum an Betriebstypen .....	196
5.10.3	Die Architektur .....	200
5.11	Promotion .....	205
5.11.1	Das traditionelle Kommunikationskonzept .....	205
5.11.2	Die „I'm lovin' it™“-Kampagne .....	208
5.11.3	Verkaufsförderung: Monopoly .....	212
5.11.4	Dialog-Marketing: die Dialog-Plattform „Unser Essen. Eure Fragen.“ .....	212
5.11.5	Product Placement: Platzierung in Filmen und Songs .....	213
	Literatur .....	215
<b>6</b>	<b>Quo vadis, McDonald's?</b> .....	223
	Literatur .....	228
<b>7</b>	<b>McDonald's im Überblick</b> .....	229
7.1	McDonald's auf dem Zeitstrahl – eine Chronologie der Unternehmens- entwicklung (vgl. im Folgenden [7]; [5]; [4]; [6]; [11]; [1]) .....	229
7.2	Daten & Fakten zu McDonald's Deutschland Inc. [9]; [10]; [8] .....	238
	Literatur .....	240
	<b>Weiterführende Literatur</b> .....	241
	<b>Sachverzeichnis</b> .....	245

---

## Zum Autor

**Prof. Dr. Willy Schneider** leitet den Studiengang BWL-Handel an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim. Er ist Lehrbeauftragter in Master- und Bachelorstudiengängen an diversen Hochschulen sowie (Mit-)Autor zahlreicher Fachbücher sowie des renommierten Gabler Wirtschaftslexikons. Neben seiner Forschungs- und Berater-tätigkeit auf den Gebieten Kundenzufriedenheit und Customer-Relationship-Management setzt sich Willy Schneider kritisch mit den Marketing-Strategien erfolgreicher Unternehmen auseinander.

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 2.1</b>	Das 1940 eröffnete McDonald's Restaurant in San Bernardino, Kalifornien . . . . .	7
<b>Abb. 2.2</b>	Das Restaurant der McDonald's Brüder in San Bernadino, Kalifornien . . . . .	13
<b>Abb. 2.3</b>	Die Werbung zur Eröffnung des ersten McDonald's Restaurant in San Bernadino . . . . .	14
<b>Abb. 3.1</b>	Das erste Restaurant von Ray Kroc 1955 in Des Plaines, Illinois . . . . .	22
<b>Abb. 3.2</b>	Das Museums-Restaurant in Des Plaines, Illinois . . . . .	24
<b>Abb. 3.3</b>	Gedenktafel für Ray Kroc an einem McDonald's Restaurant in Orlando, Florida, USA . . . . .	29
<b>Abb. 3.4</b>	McDonald's Restaurant in Chinatown, New York, USA . . . . .	33
<b>Abb. 4.1</b>	McDonald's Logo für Kanada 1967 . . . . .	38
<b>Abb. 4.2</b>	McDonald's in Little Havanna, Miami, Florida, USA – ein Beispiel für regionale Anpassung . . . . .	51
<b>Abb. 4.3</b>	Auszug aus der Internetseite McDonald's Deutschland – ein Beispiel für die Ansprache individualistischer Werte . . . . .	58
<b>Abb. 5.1</b>	Die fünf Wettbewerbskräfte einer Branche . . . . .	70
<b>Abb. 5.2</b>	Generell verbotene Nutzung des Logos . . . . .	90
<b>Abb. 5.3</b>	Das Demand-and-Supply-Planning bei McDonald's . . . . .	110
<b>Abb. 5.4</b>	Ein Beispiel für die Planung der Nachfrage nach Big Macs auf Restaurantebene . . . . .	112
<b>Abb. 5.5</b>	Franchise-Bewerbungsbogen der McDonald's Deutschland Inc . . . . .	115
<b>Abb. 5.6</b>	Franchise-Bewerbungsbogen der McDonald's Deutschland Inc. (Fortsetzung) . . . . .	116
<b>Abb. 5.7</b>	Franchise-Bewerbungsbogen der McDonald's Deutschland Inc. (Fortsetzung) . . . . .	117
<b>Abb. 5.8</b>	Franchise-Bewerbungsbogen der McDonald's Deutschland Inc. (Fortsetzung) . . . . .	118
<b>Abb. 5.9</b>	Außenansicht eines McDonald's einschließlich McCafé . . . . .	127
<b>Abb. 5.10</b>	In den USA angebotenes McKids™ Kinderspielzeug . . . . .	132

<b>Abb. 5.11</b>	Ronald McDonald – Wandverkleidung in einer Passage am Flughafen Frankfurt am Main .....	134
<b>Abb. 5.12</b>	Happy Meal von McDonald's .....	136
<b>Abb. 5.13</b>	Das Logo der McDonald's Kinderhilfe .....	137
<b>Abb. 5.14</b>	Der Big Mac .....	155
<b>Abb. 5.15</b>	Hamburger während der Hüttengaudi-Aktionswochen .....	156
<b>Abb. 5.16</b>	Uli Hoeneß und Alfons Schuhbeck bei der Präsentation „ihrer“ McDonald's-Produkte .....	157
<b>Abb. 5.17</b>	Der Nürnberger von McDonald's .....	158
<b>Abb. 5.18</b>	Die Aktion „Mein Burger“ .....	160
<b>Abb. 5.19</b>	Blick in ein McCafé .....	160
<b>Abb. 5.20</b>	Fruchttüte von McDonald's mit vom Lieferanten bereits vorgeschnittenen Apfelstückchen und Trauben .....	171
<b>Abb. 5.21</b>	Die Verpackung eines Big Mac .....	174
<b>Abb. 5.22</b>	Die McDonald's Fußballeskorte .....	177
<b>Abb. 5.23</b>	Das Maskottchen Ronald McDonald in altem Outfit .....	182
<b>Abb. 5.24</b>	Das Maskottchen Ronald McDonald in neuem Outfit .....	182
<b>Abb. 5.25</b>	Das neue Happy Meal Logo .....	183
<b>Abb. 5.26</b>	Couponaktion von McDonald's .....	184
<b>Abb. 5.27</b>	Beispiel für ein McDonald's Menü .....	187
<b>Abb. 5.28</b>	Coca-Cola-Glas-Aktion von McDonald's .....	189
<b>Abb. 5.29</b>	Standortwahl – McDonald's und Burger King in aneinander angrenzenden Gebäuden .....	196
<b>Abb. 5.30</b>	Der erste McDrive, eröffnet 1975 in Sierra Vista, Arizona .....	197
<b>Abb. 5.31</b>	Der erste McDonald's in Deutschland, eröffnet 1971 in München .....	198
<b>Abb. 5.32</b>	Das McCafé-Logo .....	200
<b>Abb. 5.33</b>	Die Verkaufstheke eines McCafé .....	200
<b>Abb. 5.34</b>	Die Goldenen Bögen an einem McDonald's Restaurant in Orlando, Florida, USA .....	202
<b>Abb. 5.35</b>	Innenansicht McDonald's am Karlsplatz/Stachus, München .....	204
<b>Abb. 5.36</b>	Das „I'm lovin' it™“-Logo .....	209
<b>Abb. 6.1</b>	Zum 50. Geburtstag von McDonald's errichteter Flagshipstore in Chicago, Illinois .....	227

---

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 4.1</b>	Die internationale Expansion von McDonald's .....	40
<b>Tab. 4.2</b>	Der Big Mac-Index .....	54
<b>Tab. 4.3</b>	Die Charakterisierung ausgewählter Länder anhand der für die Kommunikation relevanten Kulturdimensionen von Hofstede .....	58
<b>Tab. 4.4</b>	Der jährliche Verbrauch von McDonald's an Nahrungsmitteln in Deutschland .....	62
<b>Tab. 5.1</b>	Die drei größten Fast-Food-Unternehmen der Welt im ökonomischen Vergleich .....	70
<b>Tab. 5.2</b>	Top 10 Systemgastronomen in Deutschland auf Basis von Umsatz und Anzahl der Betriebe in 2012 .....	71
<b>Tab. 5.3</b>	McDonald's und Burger King im vergleichenden Überblick .....	73
<b>Tab. 5.4</b>	McDonald's und Burger King im vergleichenden Überblick. (Fortsetzung) .....	74
<b>Tab. 5.5</b>	Die Charakterisierung der Marke „McDonald's“ .....	79
<b>Tab. 5.6</b>	Einsatzgebiete und konkrete Verwendungszwecke von Markenbewertungen .....	81
<b>Tab. 5.7</b>	Markenwert der wertvollsten Marken weltweit im Jahr 2013 nach Interbrand .....	82
<b>Tab. 5.8</b>	Markenwert der wertvollsten Marken weltweit im Jahr 2014 nach Milliard Brown Optimor – Brand Z (in Milliarden US-\$) .....	83
<b>Tab. 5.9</b>	Markenwert der wertvollsten Fast-Food-Marken weltweit im Jahr 2014 nach Milliard Brown Optimor – Brand Z (in Millionen US-\$) ...	84
<b>Tab. 5.10</b>	Ausgewählte Lieferanten von McDonald's .....	100
<b>Tab. 5.11</b>	Investitions-Beispiel: Pachtmodell eines McDonald's Restaurants mit McDrive – einmalige Kosten (in €) .....	125
<b>Tab. 5.12</b>	Die Standardkonditionen für eine Burger King Franchise .....	126
<b>Tab. 5.13</b>	Typen von wissensintensiven Unternehmen .....	142
<b>Tab. 5.14</b>	Ein Vergleich der Portionsgrößen für ausgewählte Fast-Food-Produkte 1950–2006 .....	163
<b>Tab. 5.15</b>	Die Sponsoren der FIFA Fußballweltmeisterschaften 1982–2014 .....	179

---

<b>Tab. 5.16</b>	Ausgewählte McDonald's Coupons .....	185
<b>Tab. 5.17</b>	Die Rangliste der Unternehmen mit den höchsten Werbeausgaben weltweit und in den USA 2012/2011 .....	206
<b>Tab. 5.18</b>	Die Rangliste der Unternehmen mit den höchsten Werbeausgaben in Deutschland 2013 .....	207
<b>Tab. 5.19</b>	Ehemalige und derzeitige englischsprachige Slogans von McDonald's .....	207
<b>Tab. 5.20</b>	Ehemalige und derzeitige Slogans von McDonald's in Deutschland ...	208
<b>Tab. 5.21</b>	Die Anpassung des McDonald's Slogans in ausgewählten Ländern ...	211
<b>Tab. 5.22</b>	Die Charakterisierung des Product Placement von McDonald's .....	214

Der „Mythos McDonald’s“ basiert auf einer Mischung aus Bewunderung für den Erfolg des Unternehmens, Neid der Konkurrenten, Vertrautheit der Kunden mit den weltweit nahezu identischen Restaurants und Speisekarten, dem Gefühl der Manipulation durch exzellentes Marketing und der Dämonisierung des „American Way of Life“, als deren Vertreter das Unternehmen gilt. Und so vermag es kaum zu verwundern, dass nur wenige Firmen die Öffentlichkeit derartig in zwei Lager spalten wie der Fast-Food-Gigant. Symptomatisch hierfür ist das Phänomen, dass sich trotz des unbestrittenen Erfolgs – zumindest in den westlichen Industrieländern – nur wenige Menschen in der Öffentlichkeit dazu bekennen, bei McDonald’s gerne zu essen oder zu arbeiten.

Zum einen ist die McDonald’s Corporation nach Umsatz, Gewinn und Mitarbeiterzahlen mit großem Abstand das weltweit größte Unternehmen der Systemgastronomie und bedient unter der eigenen Marke in seinen weltweit über 35.000 Restaurants mit 1,9 Mio. Mitarbeitern (440.000 Mitarbeiter sind bei der McDonald’s Corporation selbst angestellt, der Rest bei Franchise-Nehmern) täglich etwa 60 Mio. Menschen in rund 120 Ländern. Hinzu kommen noch diverse akquirierte, aber nicht unter der Marke „McDonald’s“ geführte Restaurants verschiedener, vor allem US-amerikanischer Ketten („Partner-Brands“) sowie eine Minderheitsbeteiligung an dem britischen Unternehmen Pret A Manger. Der Nettoumsatz beläuft sich auf rund 28 Mrd. US-\$, der Vorsteuergewinn auf 8 Mrd. US-\$ und der Nachsteuergewinn auf 5,6 Mrd. US-\$ (Stand: 2013). 2005 betrug der Umsatz des Konzerns weltweit rund 19,8 Mrd. US-\$, der Gewinn belief sich auf ca. 2,6 Mrd. US-\$ [7], [4], [5].

In Deutschland erzielt McDonald’s in seinen 1.468 Restaurants einen Nettoumsatz von 3,25 Mrd. €, das sind rund 40 € pro Bundesbürger und Jahr. Insgesamt werden jährlich 986 Mio. Gäste verzeichnet, was 2,7 Mio. Gästen pro Tag entspricht. Das Unternehmen beschäftigt hierzulande 64.000 Mitarbeiter (davon 1.900 Auszubildende und 147 Bachelor-Studierende) und zählt damit zu den größten Arbeitgebern (Stand: 2012; vgl. [6], [1]).

McDonald's ist außerdem der größte US-Arbeitgeber (einschließlich Franchise-Nehmern) in Deutschland [5].

► **Systemgastronomie** [3] Bei der Systemgastronomie handelt es sich um eine besondere Form der Darreichung von Speisen und Getränken. Im Gegensatz zur traditionellen Gastronomie, die aus einzelnen und unabhängigen Betrieben besteht, gehören in der Systemgastronomie mehrere Restaurants einer Kette sprich einem System an (etwa Filialen oder Franchise-Nehmer). Das bedeutet, dass in jedem Restaurant Abläufe und Angebot standardisiert sind. Beispielsweise werden in sämtlichen Restaurants einer Kette der gleiche Servicestandard sichergestellt sowie identische Produkte angeboten, welche die gleichen Qualitätsmerkmale aufweisen. Die Zutaten für die einzelnen Produkte, die Rezepte sowie Prozesse für die Zubereitung der Speisen sowie die Standards hinsichtlich Qualität und Hygiene sind genau festgelegt. Nicht zuletzt sind das Erscheinungsbild der Mitarbeiter sowie sämtliche Kommunikationsmaßnahmen wie etwa die Werbung vereinheitlicht.

Wesentliches Merkmal der Systemgastronomie ist damit ein klar definiertes Konzept, das auf zentraler Steuerung, Standardisierung und Multiplikation basiert. Zentrale Steuerung bedeutet, dass alle wesentlichen Prozessabläufe durch eine Stelle koordiniert werden. Standardisierung meint, dass diese Prozesse (inhaltlich) vereinheitlicht festgelegt sind. Die Multiplikation ist letztlich das Ziel der zentralen Steuerung und Standardisierung. Im Klartext bedeutet das nichts anderes, als dass im Gegensatz zur traditionellen Gastronomie, in der jedes Restaurant seine erfolgreichen Prozesse und Produkte mühsam neu erarbeiten muss, in der Systemgastronomie erfolgreiche Prozesse und Produkte auf jedes neue Systemelement (etwa Filialen oder Franchisenehmer) übertragen werden können. Auf diese Weise lassen sich Synergieeffekte nutzen, was letztlich die Stückkosten für das einzelne Systemmitglied senkt.

Zum anderen ist McDonald's häufiges Angriffsziel für mehr oder minder begründete Kritik. Der Konzern ist Zielscheibe von Verfechtern einer gesunden Ernährung, radikalen und gemäßigten Umweltschützern, Arbeitnehmervertretern, Globalisierungsgegnern und Islamisten. Zu den Vorwürfen, mit denen sich das Unternehmen immer wieder konfrontiert sieht, gehören

- die Schädigung der Umwelt durch Agrarproduktion und industrielle Herstellung der späteren Produkte,
- der Verkauf von gesundheitsschädlichen Produkten,
- die unnötige Verursachung von Verpackungsmüll,
- mangelnde Hygiene in den Restaurants,
- die Ausbeutung schlecht ausgebildeter und bezahlter Arbeitskräfte, die zumeist einen Migrationshintergrund aufweisen („McJobs“),
- die Behinderung von Gewerkschaften, Betriebsräten und Franchise-Nehmer-Verbänden,

- irreführende und manipulierende Werbung (besonders in Bezug auf Kinder und Jugendliche) sowie nicht zuletzt
- die Vergewaltigung der Menschheit zu einem „American Way of Life“ (vgl. [2])<sup>1</sup>.

Unter Experten als unbestritten gilt jedoch, dass McDonald's als Paradebeispiel für erfolgreiches Marketing-Management gelten muss. Mit beispielloser Konsequenz wurde und wird eine Marketing-Strategie entwickelt, modifiziert und umgesetzt, die u. a. auf folgenden Grundpfeilern basiert:

- Prägnante Markenpositionierung und -führung
- Kundenfokussierte Produkte und Services
- Kostenführerschaft durch Standardisierung und Rationalisierung
- Glocalization, d. h. think global, act local
- Strategisch ausgerichtete Partnerschaft mit Franchise-Nehmern und Lieferanten

Ziel des vorliegenden Buchs ist es, dem Mythos McDonald's auf den Grund zu gehen, d. h. die Marketing-Strategie des Fast-Food-Giganten sowie deren Hintergründe und anvisierten Ziele zu durchleuchten. Hierzu haben wir die Entwicklung von McDonald's in vier Phasen unterteilt, die wir vertieft vorstellen und analysieren:

- Gründung
- Nationale Expansion
- Going International
- Neuzeit

Das abschließende Kap. 6 widmet sich der Frage, in welche Richtung sich McDonald's zukünftig entwickeln wird bzw. muss. Abrundung findet die vorliegende Publikation durch eine Chronologie des Fast-Food-Konzerns, welche die historische Entwicklung sowie die heutige Situation von McDonald's komprimiert darstellt.

#### **Superlative im weltweiten McDonald's System [2]**

Das flächenmäßig größte McDonald's Restaurant befindet sich am International Drive in Orlando, Florida, USA.

Das von der Anzahl der Sitzplätze größte McDonald's Restaurant ist in Peking, Volksrepublik China, angesiedelt. Dieser Standort wurde am 23. April 1992 eröffnet und bietet über 700 Gästen einen Sitzplatz.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der Kritik, in Wikipedia könnten auch unwahre oder zweifelhafte Angaben veröffentlicht werden, wurden sämtlich dort gewonnenen Informationen durch eigene Recherchen sowie weitere Quellen validiert.

Das mit über 40 Schaltern größte McDonald's Restaurant Europas findet man in Moskau am Roten Platz.

Das zweitgrößte Restaurant Europas beherbergt das Terminal 2 des Rhein-Main-Flughafens in Frankfurt am Main.

Das weltweit kleinste McDonald's Restaurant verfügt über eine Fläche von lediglich 492 Quadratmetern und befindet sich auf der Ginza, einer Flaniermeile in Tokio, Japan.

Die älteste Filiale der Welt steht heute in Downey/Kalifornien und wurde bereits 1953 eröffnet.

Das älteste Gebäude, das ein McDonald's Restaurant beherbergt, ist in Shrewsbury, England, angesiedelt. Eine der Außenwände des Restaurants kann auf das 13. Jahrhundert zurückdatiert werden.

Das nördlichste McDonald's Restaurant liegt am Polarkreis in Rovaniemi, Finnland. Das südlichste Restaurant findet sich in Invercargill, Neuseeland. Der östlichste Standort (festgelegt anhand der Datumsgrenze) befindet sich in Gisborne, Neuseeland. Das westlichste McDonald's Restaurant ist auf Westsamoa angesiedelt.

Das am niedrigsten gelegene McDonald's Restaurant befindet sich 396 m unter dem Meeresspiegel in einem Dorf namens Ein Bokek in der Nähe des Toten Meeres, Israel.

Jeder 2. US-Amerikaner wohnt nur 3 Autominuten von einem McDonald's Restaurant entfernt. In Deutschland findet sich im Durchschnitt alle 16 km ein Standort.

Die höchste McDonald's Dichte verzeichnet der New Yorker Stadtteil Manhattan. Dort befindet sich etwa alle 400 m eine Filiale.

Mit 154 m ist der McDonald's Turm in Reinfeld (Holstein) der europaweit höchste Werbeturm. Er wurde im Jahre 2000 fertig gestellt, ist aufgrund seiner Höhe bereits aus mehreren Kilometern Entfernung zu erkennen und liegt in der Nähe der Bundesautobahn 1 Lübeck-Hamburg.

---

## Literatur

1. <http://de.statista.com/themen/275/mcdonalds>. Zugegriffen: 28. Juni 2014.
2. <http://de.wikipedia.org/wiki/McDonald%E2%80%99s>. Zugegriffen: 15. Juli 2006.
3. <http://www.bundesverband-systemgastronomie.de/definition-systemgastronomie.html>. Zugegriffen: 28. Juni 2014.
4. <http://www.mcdonalds.com>. Zugegriffen: 30. Juli 2006.
5. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/us-firmen-ranking-mcdonald-s-ist-groesster-us-arbeitgeber-in-deutschland-a-785954.html>. Zugegriffen: 19. Juli 2007.
6. McDonald's Deutschland Inc. 2013. Corporate Responsibility Report 2012. München.
7. McDonald's Corporation. 2014. 2013 Annual Report, Oak Brook, Illinois 2014. <http://www.mcdonalds.com>. Zugegriffen: 30. Juli 2006.

---

### 2.1 Die Entstehung einer Drive-In-Kultur

Will man den heutigen Erfolg von McDonald's und die dahinter stehenden Prinzipien verstehen, ist es unumgänglich, die Ursprünge des Unternehmens intensiv auszuleuchten. Diese liegen in den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts in Kalifornien (vgl. im Folgenden [10], [18], [19], [12], [15], [13], [23], [4], [14], [16]).

Fast-Food-Stände bzw. Drive-Ins versorgten zu Beginn die Autofahrer in den Vorstädten. Auch die Brüder Dick und Mac McDonald konzentrierten sich auf diese Zielgruppe und profitierten vom in Kalifornien früher als in den anderen Bundesstaaten der USA einsetzenden Boom. Um 1937 begann hier eine Entwicklung, in deren Zentrum die zunehmende Abhängigkeit der Menschen vom Automobil stand. Daraus entwickelten sich ein völlig neuer Lebensstil und damit verbunden auch neue Essgewohnheiten.

Zwischen 1920 und 1940 zogen etwa zwei Millionen Menschen aus allen Staaten der USA nach Kalifornien, wodurch sich die dortige Einwohnerzahl nahezu verdreifachte. Bei dieser Binnenwanderung handelte es sich um die erste, die hauptsächlich mit dem Auto durchgeführt wurde, was sich gravierend auf die dortige Infrastruktur auswirkte. So gab es in Los Angeles im Jahre 1940 ungefähr eine Million Automobile, mehr als in 41 anderen Bundesstaaten der USA zusammen. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich Los Angeles rasch zu einer durch das Automobil geprägten und aus Vororten bestehenden Metropole, die weitläufig angelegt war und wo der Besucher vergeblich nach mehrgeschossigen Gebäuden suchte. Angesichts einer solchen Autokultur überrascht es nicht, dass in Südkalifornien neben dem ersten Motel sowie der ersten Drive-In-Bank der Welt eine neue Restaurantform entstand: das Drive-In-Restaurant.

Die ersten Fast-Food-Stände bzw. Drive-Ins entwickelten sich in Kalifornien zwar bereits in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, doch erst in den Nachkriegsjahren

verzeichneten sie einen USA-weiten Boom. Hierfür waren folgende Faktoren ausschlaggebend:

- Die Liebe des Amerikaners zum Auto. Während der Depression der zwanziger Jahre und des Zweiten Weltkriegs waren viele Amerikaner nicht in der Lage, sich ein Auto zu leisten. Erst das nach 1945 einsetzende Wirtschaftswachstum ermöglichte es den meisten Mittelschicht-Familien, ein Auto zu erwerben und zu unterhalten.
- Der rapide Anstieg der Geburtenrate. Der Baby-Boom ermutigte die amerikanische Mittelschicht dazu, Häuser zu erwerben. Die Entwicklung von Vorstädten begann kurz nach 1945 und stieg auf dramatische Weise an, als die Familien der Mittelschicht aus den Innenstädten an die Peripherie zogen.
- Der Bau eines umfassenden Autobahnsystems in den 50er Jahren. Erst dadurch wurde das Leben in den Vorstädten möglich. Ohne Autobahnen wären nur wenige Amerikaner in der Lage gewesen, am Rande der Städte zu leben und in den Zentren zu arbeiten.
- Die Vorstadtgemeinden wären lückenhaft geblieben, wenn sie ihren neuen Einwohnern keine Verköstigungsmöglichkeiten geboten hätten. Die Fast-Food-Restaurants waren darauf ausgerichtet, die Bedürfnisse der dort lebenden Menschen zu befriedigen (vgl. [2]).

---

## 2.2 Der Einstieg der McDonald's Brüder in die Fast-Food-Branche

In den frühen 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts waren Drive-Ins meist rund, auffällig bunt und mit Masten, Türmchen und Leuchtschildern auf dem Dach ausgestattet. Alles war darauf ausgerichtet, den Blick des vorbeifahrenden Autofahrers auf sich zu ziehen. Zu den Blickfängern zählten auch die Carhops (= weibliche Bedienungen in den ersten Drive-Ins), die zumeist kurze Röcke trugen und den Kunden im parkenden Auto die Tablettts mit dem Essen brachten. Sie mussten attraktiv sein und erzielten ihr Einkommen ausschließlich mit Trinkgeldern und Provisionen für jede verkaufte Speise. Da die Carhops entsprechend freundlich zu ihren Kunden sein mussten, wurden Drive-In-Restaurants in kurzer Zeit zu einem beliebten Treffpunkt für männliche Teenager. Und die McDonald's Brüder wollten auch an diesem Boom partizipieren.

Richard und Maurice McDonald, genannt Dick und Mac, hatten 1930, also zu Beginn der Weltwirtschaftskrise, ihre Heimat New Hampshire verlassen und waren nach Südkalifornien gekommen mit dem Ziel, in Hollywood Arbeit zu finden. Sie fanden eine Anstellung als Kulissenschieber in den Columbia-Filmstudios und erwarben von ihren Ersparnissen in Glendale ein Kino, dem jedoch kein Erfolg beschieden war.

1937 eröffneten sie ein auch nach damaligem Standard äußerst bescheidenes Drive-In-Restaurant im Osten von Pasadena. Dick und Mac bereiteten die Hotdogs sowie Milch-Shakes zu und bedienten die Kunden, die auf einem Dutzend Stühlen unter einem Baldachin saßen. Drei Carhops versorgten die Autofahrer, die auf dem Parkplatz in ihren Fahrzeugen warteten (vgl. [13], S. 12 ff.).



**Abb. 2.1** Das 1940 eröffnete McDonald's Restaurant in San Bernardino, Kalifornien. [9]

1940 eröffneten sie ein wesentlich größeres Drive-In in San Bernardino, einer Kleinstadt 55 Meilen östlich von Los Angeles. Das achteckige Restaurant mit dem Namen „McDonald Brothers Burger Bar Drive-In“ lag in der Nähe einer High-School und war mit 600 qm kleiner als die etablierten Drive-Ins in Los Angeles. Das vom Dach bis zur Theke reichende und leicht geneigte Fenster, das die halbe Vorderfront ausfüllte, ermöglichte den Kunden – ganz gegen die damaligen Gepflogenheiten im Gastronomiegewerbe – einen Einblick in die Küche. Die Außenwände unter der Theke bestanden aus rostfreiem Stahl. Außen, vor dem Tresen, stand eine Reihe von Stühlen, innen gab es keine Sitzgelegenheiten (vgl. Abb. 2.1).

Die McDonald's Brüder hatten 25 Gerichte im Angebot. Hierzu gehörten Rind- und Schweinefleischsandwiches sowie Spareribs, die auf dem Grill zubereitet wurden. Rund zwanzig Mitarbeiter bedienten die Kunden auf 125 Parkplätzen, und schnell wurde das Drive-In zum beliebten Treffpunkt für die Teenager der Region (vgl. [13], S. 24–26).

Ende der 40er Jahre wurden die McDonald's Brüder jedoch zunehmend unzufrieden mit ihrem traditionellen Drive-In-Restaurant. Die ersten Nachahmer traten auf den Plan und erhöhten dadurch den Wettbewerbsdruck. Trotz der hohen Kosten- und Arbeitsintensität wurden Drive-Ins mit preisgünstigen Menüs assoziiert, was die Gewinnspanne gefährdete. Die Fluktuationsrate der Kellnerinnen und Köche war groß. Arbeitskräfte, die nicht zur Konkurrenz abwanderten, wurden von den neuen Industriezweigen angezogen, die höhere Löhne boten. Und da die Klientel größtenteils aus Teenagern bestand, mussten permanent Geschirr, Gläser und Besteck ersetzt werden, weil Kunden etwas zerbrachen oder stahlen.

Angesichts solcher Schwierigkeiten spielten die McDonald's Brüder mit dem Gedanken, das Restaurant zu veräußern. Doch dann entschieden sie sich zu einem gravierenden Richtungswechsel, indem sie ein für die Gastronomie völlig neues Konzept entwickelten, das auf schnellem Service, niedrigen Preisen und großen Mengen basierte (vgl. [6], [12]).

## 2.3 Die Keimzelle des Erfolgs: Standardisierung und Fließfertigung

Die McDonald's Brüder erkannten, dass die von Taylor entwickelten und von Ford perfektionierten Prinzipien auch erfolgreich auf ihr Unternehmen angewendet werden konnten. Damit setzten sie erstmals zwei Techniken in der Fast-Food-Gastronomie ein, die zum damaligen Zeitpunkt unmittelbar miteinander verknüpft waren und den Aufstieg der amerikanischen Industrie begründet hatten: Standardisierung und Fließfertigung.

### **Die Vorbilder: Taylor und Ford (vgl. [1], S. 111; [3], S. 835; [22]; [8]; [7]; [21])**

Bei der Neukonzeption ihres Restaurants ließen sie sich die McDonald's Brüder von den Prinzipien des sog. Taylorismus leiten. Die nach ihrem Begründer Frederick Winslow Taylor (1856–1915, amerikanischer Ingenieur und Betriebsberater) benannte wissenschaftliche Betriebsführung, das sog. Scientific Management, zielt darauf ab, die Produktivität der menschlichen Arbeit zu steigern. Zu diesem Zweck führte Taylor Zeit- und Bewegungsstudien durch, d. h. er beobachtete und dokumentierte, wie Arbeiter ihre Tätigkeit verrichteten. Auf Basis seiner Erkenntnisse untergliederte er die jeweilige Tätigkeit in kleinste Einheiten. Am gleichen Arbeitsplatz fielen nunmehr stets dieselben Arbeitsvorgänge an, die schnell und auf die immer gleiche Weise verrichtet werden konnten. Die Arbeiter waren spezialisiert und erzielten konsequenterweise höhere Leistungen. Sie waren flexibel einsetzbar, mussten nicht lange ausgebildet werden, keine besonderen Fähigkeiten besitzen und während der Arbeitszeit nicht viel denken. Damit dies alles aber trotz der hohen Spezialisierung funktionierte, mussten die auf verschiedene Arbeiter verteilten Unteraufgaben durch entsprechende Organisation ständig aufeinander abgestimmt werden.

Aus heutiger Sicht ist klar, dass der Taylorismus unweigerlich auf massive Kritik stoßen musste. Diese setzte an folgenden Punkten an:

- einseitige Belastungen durch immer wiederkehrende gleiche Bewegungsformen (Monotonie),
- Fremdbestimmtheit sowie
- Unterforderung der physischen und psychischen Möglichkeiten des Menschen aufgrund des minimalen Arbeitsinhalts.

In der Diskussion um die Humanisierung der Arbeit galt der Taylorismus als der Inbegriff der Verletzung der Menschenwürde. Und Fehlzeiten der Mitarbeiter konnten auf Dauer nicht ausbleiben. Trotz der nicht unberechtigten Kritik führte die Umset-

zung der von Taylor formulierten Grundsätze zunächst zu beträchtlichen Rationalisierungserfolgen. Ein Paradebeispiel hierfür ist der Fordismus, die vom Industriellen Henry Ford in der Automobilindustrie eingeführte Produktionsweise. Angeregt durch die Fleisch verarbeitenden Fabriken in Chicago sowie die in Getreidemühlen eingesetzten Förderbänder setzte er am 1. Dezember 1913 die erste Fließbandfertigung der Welt in Gang.

Die von Ford entwickelte Produktionsform wies folgende Merkmale auf:

- Massenproduktion, d. h. die Herstellung von großen Mengen
- Fließfertigung, die auf dem Prinzip der Arbeitsteilung und dem Einsatz von Maschinen basiert und es vergleichsweise ungelerten Arbeitern erlaubt, einfache Teile einem Produkt hinzuzufügen
- ein hohes Maß an Standardisierung, d. h. Teile und Produkte sind weitgehend identisch
- enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten, um auf diese Weise den Nachschub sicherzustellen
- Produktion für Massenkonsum, d. h. es werden keine speziellen Marktnischen oder Zielgruppen bearbeitet, sondern die Wünsche des Großteils der Bevölkerung erfüllt

Mit „Give the customers any color they want, so long as it is black.“ beschrieb Ford das grundlegende Denkmuster der industriellen Massenproduktion am Anfang des 20. Jahrhunderts und verkaufte in nur 20 Jahren 6 Mio. seines Ford T-Modells, die alle schwarz waren. Seine Strategie basierte demzufolge auf der Standardisierung von Produkten, was zu Stückkosteneinsparungen führte, die ihrerseits Preisreduzierungen erlaubten. So fiel der Preis für das Modell T von nahezu 4.000 US-\$ im Jahr 1909 auf rund 1.000 US-\$ im Jahr 1923.

Das Nutzenpotenzial von Standardisierung und Fließfertigung für die Fast-Food-Gastronomie wird deutlich, wenn man einen kurzen Blick auf die Esskultur in den Vereinigten Staaten wirft. Ein Charakteristikum amerikanischen Essens liegt darin, dass die Mahlzeiten aus klar voneinander abgegrenzten Elementen bestehen. Im Gegensatz zu den Eintopfgerichten, die in Europa auch heute noch weit verbreitet sind, hatte die amerikanische Hauptmahlzeit schon immer eine dreiteilige Struktur: Fleisch, Kartoffeln und Gemüse. Folgt man den Überlegungen von Historikern, dann weist dieser Unterschied auf eine Weltsicht hin, die dem Individuum und seiner freien Wahl einen größeren Stellenwert einräumt.

Fast-Food-Restaurants schlagen eine völlig andere dreiteilige Struktur vor: Hamburger, Pommes Frites und alkoholfreies Getränk. Es ist wichtig, dass sich eine vollständige Fast-Food-Mahlzeit aus einzelnen, modularen, austauschbaren Elementen zusammensetzt. Ein Burger wiederum kann problemlos in seine Einzelkomponenten (Brötchen, Fleischpaddy, Ketchup, Senf, Gurke, Zwiebeln) zerlegt werden, die sich einer Überprüfung von außen nicht entziehen.

Die „Montage“ eines jeden Hamburgers weist zweifellos industrielle Züge auf. Beispielsweise wird die Lage Rindfleisch heutzutage unter Einhaltung eines großen Ausmaßes an Präzision produziert, fast so wie industriell gefertigte Teile. Der Durchmesser eines Burgers bei McDonald's beträgt genau 3,875 Zoll – nicht mehr und nicht weniger. Wie Aluminiumstanzeile werden die Pommes Frites in rechteckige Stangen geformt, die nichts mehr gemeinsam haben mit der Form einer Kartoffel. Und der amerikanische Käse, selbst eine perfekt quadratische gelbe „Fliese“, wird dem Burger in einem Prozess angepasst, der an die Thermo-Formung erinnert. Lediglich das Brötchen hat noch etwas Ähnlichkeit mit herkömmlichem Brot, aber sogar hier verursacht der exakte Schnitt zwei zusammenpassende Teile, die den männlichen und weiblichen Teilen einer Gussform durchaus ähnlich sind. Und das Auftragen von Ketchup spielt die Rolle des Schmieröls, das für das einwandfreie Funktionieren einer mechanischen Montage erforderlich ist (vgl. [5]).

---

## 2.4 Die Neukonzeption des McDonald's Drive-In

Im Herbst 1948 entließen die McDonald's Brüder sämtliche Carhops, schlossen ihr Restaurant für drei Monate, bauten größere Grills ein und eröffneten nach drei Monaten mit einem völlig neuen Konzept der Essenzubereitung, das auf Standardisierung, Arbeitsteilung und Selbstbedienung basierte. Auf diese Weise sollten die Durchlaufgeschwindigkeit erhöht, die Kosten und damit das Preisniveau gesenkt und der Umsatz gesteigert werden.

Zunächst standardisierten sprich strafften die McDonald's Brüder ihr Angebotsprogramm. Sie konnten zwar nicht wie Ford lediglich eine Produktvariante anbieten, strichen aber sämtliche Speisen von der Karte, für deren Verzehr man Messer, Gabel oder Löffel benötigte. Damit reduzierten sie ihr ursprünglich 25 Produkte umfassendes Barbecue-Menü um nahezu zwei Drittel auf nur noch neun Positionen: Hamburger, Cheeseburger, drei alkoholfreie Getränke mit unterschiedlichen Geschmacksrichtungen, Milch, Kaffee, Kartoffelchips und Pastete. Kurz danach kamen noch Pommes Frites und Milch-Shakes hinzu. Sämtliche Burger wurden mit den gleichen Zutaten verkauft: Ketchup, Zwiebeln, Senf und zwei Gurkenscheiben. Abweichungen von diesem Standard waren nicht möglich.

Des Weiteren übertrugen sie als erste das Prinzip der Fließbandfertigung auf die Gastronomie. Um Massenproduktion und Geschwindigkeit umsetzen zu können, wurde eine rostfreie Stahl-Küche entwickelt. Flankierend hierzu unterteilten sie den komplexen Prozess der Zubereitung von Speisen in einzelne Schritte und damit in eine simple Reihe von Routineaufgaben, die nunmehr von verschiedenen Mitarbeitern durchgeführt werden konnten. Bei einer typischen Bestellung stand ein Mitarbeiter hinter der Theke und nahm die Bestellung entgegen (Counter-Man). Ein zweiter grillte einen Hamburger (Grill-Man), ein dritter versah ihn mit Dressing und wickelte ihn in Papier ein (Dresser). Ein vierter bereitete Milch-Shakes zu (Shake-Man), und ein fünfter kümmerte sich um die Pommes Frites (Fry-Man). Die Arbeitsteilung sprich Spezialisierung hatte zur Folge, dass ein Mitarbeiter im Extremfall nur noch in eine Tätigkeit eingelernt werden musste, so dass ausgebildete und damit teure Mitarbeiter nicht mehr benötigt wurden.

Außerdem entfernten sie die Sitze und ersetzten Geschirr sowie Gläser durch Pappbecher und -teller sowie Papiertüten. Und sie führten anstatt der sog. Carhops, also der Bedienung am Auto, die Selbstbedienung an der Theke ein. Schließlich stellten die Brüder nur junge Männer ein, da sie zu der Erkenntnis gekommen waren, dass weibliche Mitarbeiter zwar Männer anzogen, andere Kunden aber abschreckten. Damit sprachen sie eine wesentlich breit gefächerte Zielgruppe und insbesondere Familien an.

### **Standardisierung und Fließfertigung – der Erfahrungsbericht eines McDonald's Mitarbeiters**

„In einem Arbeitsschritt von ca. anderthalb bis zwei Minuten können zwölf Cheeseburger hergestellt werden.

Lege Burger auf den Grill.

Lege Brötchendeckel in Cheeseburger-Brötchendeckeltoaster.

Nimm die Brötchen heraus und mit beiden Händen: einen Spritzer Ketchup und Senf aus dem speziellen McDispencer, Zwiebeln (60 g), Gurke (eine Scheibe), Käse (eine Scheibe).

Nimm das ganze Tablett und stecke es in den Schlitz vor dem Grill – währenddessen der Grill sich automatisch öffnet.

Steck deine Hände in den Grill um zu salzen und dann nimm die Burger raus, zwei auf einmal, und leg sie auf die Brötchenscheiben. In diesem Moment piept der Deckeltoaster und du lässt die zwölf Deckel in einer schnellen Bewegung auf die zwölf Burger gleiten. Dann gibst du das ganze Tablett dem „Controller“ zum Einwickeln.

... Das erste, was dir auffällt, ist die absolute Spezialisierung des Jobs – die Geräte, der Arbeitsprozess und das eigentliche Essen. Jeder Bestandteil des Produkts hat seine eigene Maschine. Es gibt einen Toastergrill für jede Art von Brötchen und einen Grill für jede Art von Burger. Das hat nichts mit dem Essen zu tun, die Temperatur und Größe der Toaster sind ziemlich identisch, sondern es geht darum, einen fließenden Arbeitsprozess sicherzustellen – in dieser Hinsicht ähnelt es mehr einer Fabrik als einer Küche. ...

All diese Maschinen piepen, wenn sie fertig sind, und die Burgergrills öffnen ihre Deckel automatisch. Dir wird auch gesagt, dass du Dinge in einer bestimmten Reihenfolge tun sollst, jeder Schritt des Arbeitsprozesses ist klar definiert. ... In mancherlei Hinsicht ist die Maschinerie hoch entwickelt, dir wird klar, dass sie durch Trial-and-Error (Anmerkung des Verfassers: Versuch-und-Irrtum) genau richtig für diesen speziellen Job gemacht wurde. Für jede Aufgabe sind Arbeitstempo und Reduzierung unnötiger Bewegungen auf die Spitze getrieben, z. B. beim Big Mac-Brötchen-Toaster. Die Standardisierung macht Dinge auch ziemlich einfach, z. B. dieselben Tablett werden in der ganzen Küche benutzt und überall kannst