

Willy Schneider

McMarketing

Willy Schneider

McMarketing

Einblicke in die Marketing-Strategie
von McDonald's



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

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Möller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0160-6

Vorwort

Nur wenige Unternehmen rufen in der Öffentlichkeit so ambivalente Gefühle und Reaktionen hervor wie McDonald's¹. Zum einen ist die McDonald's Corporation der weltgrößte Konzern von Fast-Food-Restaurants. Das Unternehmen bedient in seinen weltweit über 30.000 Restaurants mit 1,6 Millionen Mitarbeitern täglich mehr als 50 Millionen 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 weder reißerischen Enthüllungsjournalismus, wie es Insider und/oder eine politische Einstellung vertretende Publizisten zu tun pflegen, noch Unternehmenskult, wie er für (ehemalige) Manager oder Verfasser von Unternehmens- bzw. Unternehmerbiographien symptomatisch ist.

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 und Berufsakademien

¹ McDonald'sTM, TM, Big MacTM, Big MacTM, Chicken McNuggetsTM, FishmTM, Hamburger Royal TSTM, McChickenTM, McRibTM, Big TastyTM, Egg McMuffinTM, McCroissantTM, McFlurryTM, McSundaeTM, i'm lovin' itTM, ich liebe esTM, GO ACTIVE!TM, Happy MealTM, Ronald McDonaldTM, McDonaldlandTM, GrimaceTM, HamburglarTM, BirdieTM und McKidsTM sind Warenzeichen der McDonald's Corporation und deren Tochtergesellschaften; siehe: <http://www.mcdonalds.de/html/products/standards2/media/legallines.gif>; Abfrage vom 10.08.2007, 10:15 Uhr.

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, Herrn Stefan Ullmer für die Unterstützung bei der formalen Gestaltung der Arbeit sowie meiner Lektorin beim Gabler Verlag, Frau Barbara Möller, für die ausgezeichnete Zusammenarbeit.

Heidelberg, im Januar 2007

Prof. Dr. Willy Schneider

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	11
1. Auf den Spuren eines Mythos.....	13
2. Phase 1: Gründung.....	17
2.1 Die Entstehung einer Drive-In-Kultur.....	17
2.2 Der Einstieg der McDonald´s Brüder in die Fast-Food-Branche.....	18
2.3 Die Keimzelle des Erfolgs: Standardisierung und Fließfertigung.....	20
2.4 Die Neukonzeption des McDonald´s Drive-In.....	22
2.5 Die neue Zielgruppe: Familien mit Kindern.....	25
3. Phase 2: Nationale Expansion.....	29
3.1 Die Kooperation zwischen Kroc und den McDonald´s Brüdern.....	29
3.2 Krocs erste Schritte im Franchise-Sektor.....	30
3.3 Die systematische Vervielfältigung des Geschäftskonzepts.....	31
3.4 Der Markenartikel McDonald´s.....	34
3.5 Die Trennung von den McDonald´s Brüdern.....	37
3.6 Grundstücke als Finanzierungsmaschine.....	39
3.7 Der Erwerb von Immobilien.....	41
3.8 Rasantes nationales Wachstum.....	43
4. Phase 3: Going International.....	47
4.1 Der internationale Expansionspfad.....	47
4.2 Dimensionen der Internationalisierung.....	54
4.2.1 Marktauswahl und Timing.....	55
4.2.2 Markteintritt.....	57
4.2.3 Marktbearbeitung.....	58

4.3	Glocalization – Think global, act local.....	64
4.3.1	Glocalization in der Sortimentspolitik.....	64
4.3.2	Glocalization in der Preispolitik – dokumentiert am Big Mac-Index...	66
4.3.3	Glocalization in der Kommunikationspolitik – das Beispiel Internet...	71
4.4	Der Vorwurf: McDonaldisierung der Welt.....	73
4.5	... und wie McDonald´s darauf reagiert.....	76
5.	Phase 4: Neuzeit.....	83
5.1	Die Wettbewerbssituation auf dem Fast-Food-Markt.....	83
5.1.1	Der theoretische Ausgangspunkt: Die fünf Kräfte des Wettbewerbs...	83
5.1.2	Das internationale Wettbewerbsumfeld.....	84
5.1.3	Die nationale Konkurrenz.....	85
5.1.4	Burger War: McDonald´s versus Burger King.....	87
5.2	Die Marke McDonald´s.....	94
5.2.1	Charakteristika.....	94
5.2.2	Markenwert.....	96
5.2.3	Standards für den weltweit einheitlichen Einsatz des Logos und der Warenzeichen.....	99
5.3	Die horizontale Strategie: Das Netz branchenübergreifender Allianzen.....	109
5.4	Die vertikale Strategie: Kooperation auf dem „dreibeinigen Stuhl“.....	115
5.4.1	Die Basis: Efficient Consumer Response.....	115
5.4.2	Die Kooperation mit Lieferanten.....	116
5.4.3	Das Logistik-Konzept.....	121
5.4.4	Das Geschäftsmodell Franchising.....	132
5.5	Die Zielgruppen: Kinder, Jugendliche und Familien.....	144
5.5.1	Das soziodemographische Profil der McDonald´s Kunden.....	144
5.5.2	Das Zielgruppenkonzept.....	145
5.5.3	Der Vorwurf: Manipulation von Kindern und Jugendlichen.....	147
5.5.4	... und wie McDonald´s darauf reagiert.....	149
5.6	Die Marketing-Strategie: Der „Plan to Win“.....	154
5.7	People.....	158
5.7.1	Die Arbeitsbedingungen.....	158
5.7.2	Der Arbeitgeber McDonald´s.....	158
5.7.3	Die Vorwürfe: Ausbeutung schlecht bezahlter, meist ausländischer Arbeitskräfte.....	167
5.7.4	... und wie McDonald´s darauf reagiert.....	169
5.8	Product.....	173
5.8.1	Die Speisekarte.....	173
5.8.2	Die Quelle für Prozess- und Produktinnovationen.....	175
5.8.3	Der Vorwurf: Fettleibigkeit durch ungesunde Produkte.....	177

5.8.4	Super Size Me.....	179
5.8.5	... und wie McDonald's darauf reagiert.....	183
5.9	Price.....	199
5.9.1	Preisdifferenzierung.....	199
5.9.2	Dauerniedrigpreispolitik.....	202
5.9.3	Mischkalkulation.....	204
5.9.4	Preisnachlässe durch Naturalrabatte.....	204
5.10	Place.....	205
5.10.1	Die Standortpotenzialanalyse.....	205
5.10.2	Das Spektrum an Betriebstypen.....	211
5.10.3	Die Architektur.....	213
5.11	Promotion.....	219
5.11.1	Das traditionelle Kommunikationskonzept.....	219
5.11.2	Die „i'm lovin' it™"-Kampagne.....	222
5.11.3	Product Placement.....	226
6.	Quo vadis, McDonald's?.....	229
7.	McDonald's im Überblick.....	233
7.1	McDonald's auf dem Zeitstrahl – eine Chronologie der Unternehmensentwicklung.....	233
7.2	Daten & Fakten zu McDonald's Deutschland Inc.....	244
	Literaturverzeichnis.....	247
	Stichwortverzeichnis.....	259
	Der Autor.....	261

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gedenktafel für Ray Kroc an einem McDonald's Restaurant in Orlando, Florida, USA	39
Abbildung 2:	McDonald's Restaurant in Chinatown, New York, USA	45
Abbildung 3:	Die internationale Expansion von McDonald's	51
Abbildung 4:	McDonald's am Times Square, Manhattan, New York, USA – ein Beispiel für regionale Anpassung	64
Abbildung 5:	Der Big Mac-Index	69
Abbildung 6:	Die Charakterisierung ausgewählter Länder anhand der für die Kommunikation relevanten Kulturdimensionen von Hofstede	72
Abbildung 7:	Der jährliche Verbrauch von McDonald's an Nahrungsmitteln weltweit und in Deutschland	77
Abbildung 8:	Die fünf Wettbewerbskräfte einer Branche	83
Abbildung 9:	Die drei größten Fast-Food-Unternehmen der Welt im ökonomischen Vergleich	84
Abbildung 10:	Top 10 Systemgastronomen in Deutschland auf Basis von Umsatz und Anzahl der Betriebe in 2003	86
Abbildung 11:	McDonald's und Burger King im vergleichenden Überblick	89
Abbildung 12:	Die Charakterisierung der Marke „McDonald's“	95
Abbildung 13:	Einsatzgebiete und konkrete Verwendungszwecke von Markenbewertungen	96
Abbildung 14:	Die wertvollsten 10 Marken der Welt	99
Abbildung 15:	Generell verbotene Nutzung des Logos	107
Abbildung 16:	Ausgewählte Lieferanten von McDonald's	118
Abbildung 17:	Die Verteilung der McDonald's Distributionszentren weltweit in 2004	124

Abbildung 18: Das Demand-and-Supply-Planning bei McDonald´s	128
Abbildung 19: Ein Beispiel für die Planung der Nachfrage nach Big Mäcs auf Restaurantebene	130
Abbildung 20: Investitions-Beispiel: Kaufmodell eines McDonald´s Restaurants mit McDrive – einmalige Kosten (in €)	140
Abbildung 21: Die Standardkonditionen für eine Burger King Franchise	142
Abbildung 22: Außenansicht eines McDonald´s einschließlich McCafé.....	143
Abbildung 23: In den USA angebotenes McKids™ Kinderspielzeug	148
Abbildung 24: Ronald McDonald – Wandverkleidung in einer Passage am Flughafen Frankfurt am Main	150
Abbildung 25: Das Logo der McDonald´s Kinderhilfe.....	153
Abbildung 26: Typen von wissensintensiven Unternehmen	159
Abbildung 27: Ein Vergleich der Portionsgrößen für ausgewählte Fast-Food-Produkte 1950 - 2006.....	177
Abbildung 28: Die Sponsoren der FIFA Fußballweltmeisterschaften 1982 - 2014	194
Abbildung 29: Standortwahl – McDonald´s und Burger King in aneinander angrenzenden Gebäuden	210
Abbildung 30: Die Goldenen Bögen an einem McDonald´s Restaurant in Orlando, Florida, USA	214
Abbildung 31: Das neu gestaltete Dach an einem McDonald´s Restaurant in Orlando, Florida, USA.	216
Abbildung 32: Die Rangliste der Unternehmen mit den höchsten Marketingausgaben	220
Abbildung 33: Ehemalige und derzeitige englischsprachige Slogans von McDonald´s.....	221
Abbildung 34: Ehemalige und derzeitige Slogans von McDonald´s in Deutschland.....	222
Abbildung 35: Die Anpassung des McDonald´s Slogans in ausgewählten Ländern ..	225
Abbildung 36: Die Charakterisierung des Product Placement von McDonald´s.	227

1. Auf den Spuren eines Mythos

Der ‚Mythos McDonald’s‘ basiert auf einer Mischung aus Bewunderung, Neid, Vertrautheit, dem Gefühl der Manipulation 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 mit großem Abstand das weltweit größte Unternehmen der Systemgastronomie und bedient unter der eigenen Marke in seinen weltweit ca. 31.000 Restaurants mit 1,6 Millionen Mitarbeitern täglich mehr als 50 Millionen Menschen in über 100 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. 2005 betrug der Umsatz des Konzerns weltweit rund 20,5 Mrd. US-\$, der Gewinn belief sich auf ca. 2,6 Mrd. US-\$.²

In Deutschland erzielt McDonald’s in seinen 1.264 Restaurants einen Nettoumsatz von 2,42 Mrd. €, das sind rund 29 € pro Bundesbürger und Jahr. Insgesamt werden jährlich 751 Millionen Gäste verzeichnet, was 2,06 Millionen Gästen pro Tag entspricht. Das Unternehmen beschäftigt hierzulande 49.000 Mitarbeiter und gehört damit zu den größten Arbeitgebern.³

Systemgastronomie⁴

Im Gegensatz zur herkömmlichen Gastronomie gehören in der Systemgastronomie mehrere Restaurants einer Kette sprich einem System an. 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

² Vgl. <http://www.mcdonalds.com>; Abfrage vom 30.07.2006, 10:15 Uhr.

³ Stand 2005; vgl. McDonalds Deutschland Inc.: Pressemitteilung - MCD 09-0020/05-06, Daten & Fakten 2005 (Stand 21.02.2006), auf: <http://www.mcdonalds.de/presse/app/show.php?id=125&lang=de>; Abfrage vom 27.07. 2006, 11:59 Uhr.

⁴ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Systemgastronomie>; Version vom 08.07.2006, 20:23 Uhr; Abfrage vom 26. 08.2006, 18:53 Uhr.

die gleichen Qualitätsmerkmale aufweisen. Die Zubereitung der Speisen, die verschiedenen Zutaten für die einzelnen Produkte, das Erscheinungsbild der Mitarbeiter sowie die Standards hinsichtlich Rezepturen, Qualität und Hygiene sind genau festgelegt.

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

- der Verkauf von gesundheitsschädlichen Produkten,
- die Schädigung der Umwelt durch Agrarproduktion und industrielle Herstellung der späteren Produkte,
- mangelnde Hygiene in den Restaurants, die unnötige Verursachung von Verpackungsmüll, irreführende und manipulierende Werbung (besonders in Bezug auf Kinder und Jugendliche),
- die Ausbeutung schlecht bezahlter, meist ausländischer Arbeitskräfte („McJobs“),
- die Behinderung von Gewerkschaften, Betriebsräten und Franchise-Nehmer-Verbänden sowie nicht zuletzt
- die Vergewaltigung der Menschheit zu einem „American Way of Life“.⁵

Unbestritten ist 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

⁵ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/McDonald%E2%80%99s>; Version vom 13.07.2006, 07:29 Uhr; Abfrage vom 15.07.2006, 11:16 Uhr. Aufgrund der Kritik, in Wikipedia könnten auch unwahre oder zweifelhafte Angaben veröffentlicht werden, wurden sämtliche dort gewonnenen Informationen durch eigene Recherchen sowie weitere Quellen validiert.

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 Kapitel 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.

Superlativen im weltweiten McDonald's System⁶

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.

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.

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.

⁶ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/McDonald%E2%80%99s>; Version vom 13.07.2006, 07:29 Uhr; Abfrage vom 15.07.2006, 11:16 Uhr.

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 Meter 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.

Die höchste McDonald's Dichte hat der New Yorker Stadtteil Manhattan. Dort befindet sich etwa alle 400 Meter 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.

2. Phase 1: Gründung

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.⁷

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.

⁷ Vgl. im Folgenden Schlosser (2003); Kroc/Anderson (1987); McDonald (1997); Love (1990); Tennyson (1993); Boas/Chain (1976); Luxenberg (1985); McDonald's International (1996).

- 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.⁸

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

In den frühen 40er Jahren 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 zu meist kurze Röcke trugen und den Kunden im parkenden Auto die Tablett 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 Bal-

⁸ Vgl. o. V.: American Forum – Fast-Food-History, Handout 7: McCola Culture – Global Perspectives on Fast-Food History, <http://www.globaled.org/curriculum/ffood7.html>; Abfrage vom 13.06.2005, 10:26 Uhr.

dachin saßen. Drei Carhops versorgten die Autofahrer, die auf dem Parkplatz in ihren Fahrzeugen warteten.⁹

1940 eröffneten sie ein wesentlich größeres Drive-In in San Bernardino, einer staubigen Kleinstadt 55 Meilen östlich von Los Angeles. Das achteckige Restaurant mit dem Namen „McDonald Brothers Burger Bar Drive-In“ lag in der Nähe einer Highschool 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.

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.¹⁰

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.¹¹

⁹ Vgl. Love (1990), S. 12 ff.

¹⁰ Vgl. Love (1990), S. 24 - 26.

¹¹ Vgl. Forbes/Gross (1996); Kroc/Anderson (1987).

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 Ford¹²

Bei der Neukonzeption ihres Restaurants ließen sich die Brüder von den Prinzipien des so genannten Taylorismus leiten. Die nach ihrem Begründer Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915, amerikanischer Ingenieur und Betriebsberater) benannte wissenschaftliche Betriebsführung, das so genannte 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 konnten auf Dauer nicht ausbleiben. Trotz der nicht unberechtigten Kritik führte die Umsetzung 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 Getreide-

¹² Vgl. Abernathy/Wayne (1974), S. 111; Bagozzi/Rosa/Celly/Coronel (2000), S. 835; Taylor (1911, 1919, 1977); <http://www.campus.de/g9/wilex/t/w/w/taylor-frederick-winslow>; Abfrage vom 13.07.2006, 11:17 Uhr; <http://de.wikipedia.org/wiki/Taylorismus>; Version vom 07.07.2006, 09:35 Uhr; Abfrage vom 13.07.2006, 11:18 Uhr; Hirsch/Roth (1986); <http://de.wikipedia.org/wiki/Fordismus>; Version vom 23.05.2006, 22:30 Uhr; Abfrage vom 13.07.2006, 11:14 Uhr; Sponsel (1960); http://de.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford; Version vom 10.07.2006, 19:01 Uhr; Abfrage vom 13.11.2006, 13:45 Uhr.

mühlen 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 Millionen 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 „Dreieinigkeit“ vor: Hamburger, Pommes frites und alkoholfreies Getränk. Es ist jedoch wichtig, dass sich eine vollständige Fast-Food-Mahlzeit aus einzelnen, modularen, austauschbaren Elementen zusammensetzt. Ein Burger wiederum kann problemlos in seine Einzelkomponenten zerlegt werden, die sich einer Überprüfung von außen nicht entziehen.

Die „Montage“ eines jeden Hamburgers weist zweifellos industrielle Züge auf. Sogar das Aussehen der einzelnen Teile spielt auf verschiedene technologische Prozesse an, ganz im Unterschied zum üblichen Aussehen von gekochtem Essen. 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 Aluminiumteile 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.¹³

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.

¹³ Vgl. Boym (2005).

Außerdem entfernten sie die Sitze und ersetzten Geschirr sowie Gläser durch Pappbecher und -teller sowie Papiertüten. Und sie führten anstatt der so genannten 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 männliche Kunden anzogen, andere Kunden aber abschreckten. Damit sprachen sie eine wesentlich breiter gefächerte Zielgruppe und insbesondere Familien an.

Standardisierung und Fließfertigung – der Erfahrungsbericht eines McDonald's Mitarbeiters

„In einem Arbeitsschritt von circa 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 McDispenser, 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 du sie in diese kleinen Schlitzte (Anmerkung des Verfassers: Halterungen) stecken. Normale multifunktionale Küchengeräte kannst du hier nicht finden.

Die Uniformen haben keine Taschen ... – es ist nicht nötig, irgendwas zu tragen, es ist alles genau da, wo du es brauchst. Der Arbeitsbereich ist für maximale Effektivität und minimale Bewegung des Arbeiters angelegt – z.B. die Brötchen, Toaster und Tablett sind alle übereinander gestellt. Wenn du vergisst, wie viele Gurken genau auf einen McRib kommen, gibt es überall Schilder mit Worten und Bildern, auf denen dir das gesagt wird. ...

Wenn es nötig ist, wird die Arbeit immer weiter geteilt. Zum Beispiel kann ich den Hamburger-, Cheeseburger-, Big Mac-Teil alleine machen. Wenn zwei Leute bei den Cheeseburgern arbeiten, dann macht einer die Brötchen und das Zubereiten der Brötchen, während der andere die Burger auf den Grill legt und sie wieder raus nimmt. Wenn drei Leute da sind, dann gibt es eine Brötchenperson, eine Burgerperson und eine Belagsperson. In geschäftigen Zeiten wird also geteilt und geteilt, bis es sein Gleichgewicht gefunden hat. In einigen Bereichen gibt es Hinweise, wie die Teilung noch weiter geteilt werden kann, z.B. gibt es einen Aushang, wo die Aufgaben und Standorte für jede Person definiert werden, unterschieden nach Anzahl der ArbeiterInnen für einen Arbeitszyklus: von einer bis fünf Personen. Innerhalb des Küchenteams entscheiden wir untereinander, wer welche Aufgabe macht, aber der Boss sagt, in welchem Gesamtbereich du arbeitest.“¹⁴

Die Brüder arbeiteten kontinuierlich an technischen Verbesserungen und der Perfektion ihrer Fließbandfertigung weiter. Hierfür benötigten sie spezifische Küchengeräte und -utensilien, die sie zum Teil selbst entwarfen und von einem örtlichen Handwerksbetrieb anfertigen ließen. Aus dieser Zeit stammen so geniale Erfindungen wie eine größere und starre Spachtel, welche die konventionellen, für eine Massenfertigung ungeeigneten Produkte am Markt ablöste, und die Handpumpe aus Stahl, bei der das Umlegen eines Hebels genügte, um die abgemessene Portion Ketchup oder Senf gleichmäßig auf dem Hamburger-Patty (= Hamburger-Fleischklops) aufzutragen. Beide gehören heute noch zur Standardausrüstung nicht nur sämtlicher McDonald's Restaurants, sondern auch der meisten anderen Fast-Food-Ketten.

Nicht zuletzt führten die McDonald's Brüder einen bestimmten Code für die Weitergabe der Bestellungen an die Grill-Men ein, beschleunigten die Verpackungstechniken und bereiteten Produkte auf Vorrat zu, um die Kunden auch in Stoßzeiten in dreißig Sekunden bedienen zu können. Letzteres hatte zur Konsequenz, dass bestimmte Verfalldaten für die vorgehaltenen Speisen eingeführt werden mussten.

Ihr – wenn auch noch in der Rohfassung befindliches – Fließband für die Zubereitung von Hamburgern ermöglichte es den McDonald's Brüdern, Bestellungen in weniger als sechzig Sekunden auszuliefern. Beide Techniken, nämlich Standardisierung und Fließfertigung, führten zu gravierenden Stückkosteneinsparungen. Diese versetzten die Brü-

¹⁴ O. V.: Leben und Leiden eines McMalochers 7/2002, auf: http://www.prolposition.net/arc/de/de_mcdos.htm; Abfrage vom 13.06.2005, 07:20 Uhr.

der in die komfortable Lage, den Preis für ihren Hamburger von den damals üblichen 30 Cents auf 15 Cents zu senken. Cheeseburger wurden für 19 Cents und Pommes frites zu zehn Cents angeboten. Damit unterboten sie ihre Wettbewerber um 50 Prozent. Die Risiken einer solchen Preisunterbietungsstrategie waren überschaubar, da die Konkurrenten infolge der „klassischen“ Herstellung von Speisen und der damit verbundenen ungünstigeren Kostenstruktur nicht in der Lage waren, preislich auch nur annähernd gleichzuziehen.

2.5 Die neue Zielgruppe: Familien mit Kindern

Als der neue McDonald's im Dezember 1948 eröffnete, dauerte es eine Weile, bis das Geschäft in Schwung kam. Aber schnell wurde deutlich, dass die McDonald's Brüder den Nerv des Nachkriegs-Amerika getroffen hatten. Die Vorstellung von „schnellem“ Essen zu fairen Preisen spiegelte die amerikanische Kultur wieder, in der Geschwindigkeit und Effizienz einen hohen Stellenwert einnehmen.¹⁵ Hinzu kam die Transparenz der Speisenherstellung, da die Kunden in die Küche sehen und sich überzeugen konnten, dass niedrige Preise nicht unbedingt mit minderwertiger Qualität einhergehen mussten.

Den Erfolg ihres Unternehmens verdankten die McDonald's Brüder in erster Linie einem neuen Kundensegment: Familien mit Kindern. Durch den Verzicht auf die weiblichen Carhops verlor das Drive-In seine Attraktivität für männliche Teenager und machte den Weg frei für die neue Zielgruppe. Hinzu kamen die günstigen Preise, die es auch kinderreichen Arbeiterfamilien erlaubten, außer Haus zu speisen. Und schließlich übte das Aquariums-Design auf Kinder einen magischen Reiz aus, da sie auf diese Weise einen Blick auf die Arbeitsweise in einer Großküche werfen konnten.

Die McDonald's Brüder gelangten hierbei früh zu einer Erkenntnis, die sich das Unternehmen auch heute noch zunutze macht: Über Kinder lässt sich die Zielgruppe der Erwachsenen erschließen. Und so positionierten sie ihr Unternehmen als Familienrestaurant, in dem Kinder willkommen waren sowie zuvorkommend bedient und verwöhnt wurden.

Mitte der 50er Jahre erwirtschaftete die kleine „Hamburger-Fabrik“ der McDonald's Brüder 300.000 US-\$ pro Jahr – nahezu doppelt soviel wie ihr früheres Drive-In-Restaurant am selben Standort. Die Brüder erzielten einen Gewinn von 100.000 US-\$ pro Jahr, was einer heutigen Kaufkraft von ungefähr 500.000 US-\$ bzw. 420.000 € entspricht. Es war nichts Ungewöhnliches, dass sich in Spitzenzeiten rund 150 Kunden um den winzigen Hamburger-Stand drängten und die Schlange der Kunden 20 Meter lang war. Solche

¹⁵ Doch nicht jede Kultur teilt diese Werte. In Bezug auf Essen schätzen zum Beispiel zahlreiche Menschen im „alten“ Europa die Qualität des Essens, seine einzigartige Zubereitung sowie den Verzehr ohne Zeitdruck.

Kundenzahlen, Umsätze und Gewinne wären selbst für größere Drive-Ins mit Carhops und zahlreichen Sitzmöglichkeiten beeindruckend gewesen. Aber für ein Unternehmen, das mit gerade einem Drittel des Investitionskapitals und einem Drittel an Arbeitskräften auskam und Hamburger für 15 Cents anbot, waren sie geradezu spektakulär.

Theoretischer Hintergrund: Preis-Mengen-Strategie aufgrund von Kostenführerschaft¹⁶

Mit der Preis/Mengen-Strategie, welche die McDonald's Brüder mehr oder weniger intuitiv eingeschlagen hatten, verfolgen Unternehmen das Ziel, ihre Produkte zu einem relativ niedrigen Preis anzubieten, so dass sie große Mengen absetzen. Eine solche Vorgehensweise ist mittel- und langfristig nur von Erfolg gekrönt, wenn das Unternehmen eine günstigere Kostenstruktur als seine Konkurrenten aufweist, also Kostenführer ist. Dies erreicht man im Wesentlichen auf zwei Wegen, die miteinander vernetzt sind:

1. Rationalisierung der Produktion (z.B. durch Standardisierung der Produkte, Automatisierung der Produktion) und anderer Funktionsbereiche (z.B. Einsparung von Personal, Verzicht auf Serviceleistungen, Zentralisierung von Entscheidungen).
2. Nutzen von Erfahrungskurveneffekten, indem möglichst schnell ein großer Marktanteil erungen wird. Hierfür eignet sich beispielsweise die Penetrationsstrategie, bei der durch anfänglich sehr günstige Produkte schnell große Stückzahlen erreicht werden, so dass das Unternehmen von Erfahrungskurveneffekten profitieren und seine Stückkosten senken kann.

Als Vorteile der Kostenführerschaft lassen sich anführen:

- Aufgrund des Kostenvorteils kann ein Unternehmen seine Produktpreise senken und dadurch seinen Marktanteil ausbauen.
- Potentielle Konkurrenten werden durch niedrige Preise abgeschreckt, so dass der Kostenführer Markteintrittsbarrieren aufbauen kann.

Nachteile sind:

- Niedrige Preise locken Schnäppchenjäger an, die sich jedoch (weil immer auf der Suche nach dem günstigsten Angebot) nur schwer an das Unternehmen binden lassen.
- Falls ein noch preisgünstigerer Konkurrent den Markt betritt, droht ein ruinöser (Preis-)Wettbewerb.

Die Erfolgsgeschichte der McDonald's Brüder wurde schnell verbreitet, und eine Titelseite über ihre Aktivitäten im American Restaurant Magazine im Jahre 1952 führte zu 300 Anfragen pro Monat aus dem ganzen Land. Schnell wurde das Speedee-Service-System zum Benchmark in der Fast-Food-Branche. Unternehmer aus den ganzen USA reisten nach San Bernardino, besuchten das neue McDonald's Restaurant und errichteten mehr oder weniger genau Kopien in ihren Heimatstädten.

Der Erfolg bestärkte die McDonald's Brüder darin, ihr Speedee-Service-System in Lizenz zu vergeben. Auf der Suche nach Franchise-Nehmern schalteten sie unter anderem

¹⁶ Vgl. Kormmeier/Schneider (2006), S. 101 ff. sowie 109 ff.; Schneider (2006), S. 157 ff., 178 ff. sowie 206 ff.

in einer Fachzeitschrift eine ganzseitige Anzeige mit der Überschrift: „Dies sind vielleicht die wichtigsten sechzig Sekunden Ihres Lebens.“

Neil Fox, ein Tankstellenbesitzer in Phoenix, wurde 1952 der erste Franchise-Nehmer, und die Brüder erklärten sein Drive-In zum Prototyp für die zukünftigen Lizenznehmer. Das Restaurant sollte doppelt so groß sein wie die achteckige Konstruktion in San Bernardino und durch sein attraktives Design hervorstechen. In Zusammenarbeit mit einem örtlichen Architekten und einem Werbedesigner entstand ein farbenfrohes, rot-weißes Ziegelgebäude mit einem Schrägdach, das in scharfem Winkel von der Vorder- zur Rückfront abfiel. Die Vorderfront bestand vom Tresen bis zum Dach aus Glas, um dem Kunden einen Blick hinter die Kulissen zu erlauben. Zum markantesten Merkmal und zum späteren Logo des McDonald's Systems aber wurden die „Golden Arches“, die beiden leuchtend goldenen Bögen an den Seiten des Restaurants, die heute eines der bekanntesten Markenzeichen der Welt darstellen.

Die Küche des neuen Restaurants war mehr als doppelt so groß wie die in San Bernardino. Die Legende erzählt, dass die McDonald's Brüder diese Fließfertigungs-Küche entwarfen, indem sie auf ihrem Tennisplatz mit Kreide ein exaktes Abbild im Maßstab zwei zu eins aufzeichneten. Nachdem sie ihre Mitarbeiter ähnlich wie Taylor beim Durchlaufen der einzelnen Zubereitungsschritte eingehend studiert hatten, waren sie in der Lage, die Ausstattung äußerst effizient anzuordnen. Gelegentliche Regenschauer wuschen die Kreide weg, was die Brüder dazu veranlasste, ihr Design umzugestalten und noch weiter zu optimieren.

Bis 1954 hatten die Brüder 15 Franchise-Verträge abgeschlossen. Für gerade einmal 1.000 US-\$ erhielten die Franchise-Nehmer das Recht, den McDonald's Namen zu nutzen sowie das rot-weiße McDonald's Gebäude zu kopieren, ein 15 Seiten umfassendes Verfahrenshandbuch mit der Basisbeschreibung des Schnell-Service-Systems (Speedee-Service-System) und die Dienstleistungen von Art Bender, dem ersten Kassierer im neuen Restaurant der McDonald's Brüder, der für ein oder zwei Wochen am Anfang unterstützen sollte. Danach war der Franchise-Nehmer auf sich selbst gestellt. Außerdem war er nicht an die Verfahren und Regeln des Speedee-Service-Systems gebunden. Die McDonald's Brüder erhielten aus dem Lizenzvertrag weder laufende Einnahmen noch besaßen sie Instrumente, um den Franchise-Nehmer zu motivieren oder – im negativen Fall – zu sanktionieren. Der Vertrag räumte im Grunde nichts anderes ein als das Recht, den Namen McDonald's zu führen.

Von den fünfzehn Franchise-Nehmern agierten zehn unter dem Namen McDonald's, fünf Lizenznehmer hatten sich für andere Firmennamen entschieden. Insgesamt zeichnete sich das System durch einen Mangel an Konformität aus. Die Franchise-Nehmer verkauften die Hamburger zu unterschiedlichen Preisen, fügten neue Speiseangebote hinzu und veränderten die Architektur. Sie hielten die Verfahrens- und Hygienevorschriften nicht ein, und so verwundert es kaum, dass die Franchise-Unternehmen bei weitem nicht an den Erfolg des Ur-McDonald's heranreichten.

Verschärfend kam hinzu, dass die McDonald's Brüder Besuchern großzügig Einblick in ihr System gewährten. So war es überhaupt nicht erforderlich, eine Lizenz zu erwerben, wenn man das Erfolgsgeheimnis von McDonald's ergründen wollte. Zu Beginn der 50er Jahre kopierten zahlreiche Unternehmen das Fast-Food-Konzept der Brüder und setzten es zum Teil mit größerem Erfolg als die Franchise-Nehmer in die Praxis um.

Obwohl die Brüder mit ihrem Restaurant in San Bernardino erfolgreich waren, nutzten sie das Franchise-Potenzial des von ihnen entwickelten Geschäftskonzepts nur unzureichend, und eine rasant wachsende Zahl von Plagiaten überschwemmte die Branche, ohne dass sie selbst daraus einen finanziellen Vorteil zogen. Dies sollte sich ändern, als im Jahre 1954 ein Milch-Shake-Maschinen-Verkäufer namens Ray Kroc das Restaurant der McDonald's Brüder sah.