

Fallstudie 1

McDonald's

Jim Skinner, CEO von McDonald's konnte anlässlich der Veröffentlichung des Jahresberichts 2008 gute Zahlen bekanntgeben. McDonald's hatte in diesem Jahr weltweit einen Umsatz von 23,5 Mrd. Dollar und einen Gewinn von 5,8 Mrd. Dollar erzielt. Das Wachstum betrug 6,9%. Damit war klar: McDonald's war, nachdem man im vierten Quartal 2002 erstmals in der Firmengeschichte einen Verlust bekannt geben musste, wieder auf dem Erfolgspfad.

	Die Geschichte
--	-----------------------

1916 gründet J. Walter Anderson aus Wichita Kansas «White Castle», die erste Hamburger-Kette der USA. Da das Geschäft gut anläuft, tauchen auch sehr bald Konkurrenten auf. 1940 eröffnen Dick und Mac McDonald ihr erstes «Bar-B-Que-Restaurant» in San Bernardino, Kalifornien. Sie entwickeln ein besonderes, achteckiges Layout für ihr Restaurant, führen eine Art «Fließbandproduktion» ein und beschränken das Angebot auf Hamburger, Cheeseburger, Pommes frites und Getränke (Cola, Kaffee, Milch). Die Kunden müssen ihre Bestellungen an einem bestimmten Fenster aufgeben. Zudem legt man ihnen nahe, die Mahlzeit im Auto zu essen, da das Restaurant über keine Sitzplätze verfügt. Mit technischen Lösungen wie dem «Multimixer», ein Mixer, der

sechs Milch-Shakes gleichzeitig herstellen kann, versucht man die Wartezeit der Kunden niedrig zu halten.

Dieses Massenproduktionssystem erweist sich als sehr erfolgreich. 1953 beginnen die beiden Brüder mit dem «Franchising». Sie erheben für die Übernahme ihres Konzeptes eine «Einkaufsgebühr» sowie einen bestimmten Prozentsatz des Umsatzes. Zunächst entstehen zwei Niederlassungen, eine in Phoenix, Arizona, und eine zweite in Downey, Kalifornien.

Ray Kroc, der Lieferant der Multimixer, besucht 1954 die Brüder McDonald in San Bernardino. Er hat sich gewundert über die vielen Multimixer, die sie bei ihm bestellt haben, und will sich vor Ort ein Bild machen. Das Restaurant in San Bernardino beeindruckt ihn sehr. Als er schließlich von den beiden McDonald-Brüdern noch erfährt, dass sie einen «Franchise-Verkäufer» suchen, beschließt er auf der Stelle, diese Herausforderung anzunehmen und für sie tätig zu werden.

Wenige Monate später eröffnet Kroc in Des Plaines, Illinois, seinen ersten eigenen McDonald's. Es ist zugleich die Geburtsstunde der «Golden Arches». Ray Kroc betraut einen Manager mit der Verbesserung des «Massenproduktionssystems», um dem Motto «Qualität, Service, Sauberkeit, Kundennutzen» künftig noch besser gerecht zu werden.

Bevor das Jahrzehnt zu Ende ist, hat man bereits den hundertmillionsten Hamburger verkauft und das hundertste Restaurant eröffnet.

1961 kauft Ray Kroc den beiden McDonald-Brüdern das Unternehmen für 2,7 Mio. Dollar ab. Daraufhin setzt er bei allen Franchise-Nehmern Grundsätze bezüglich Design, Angebot und Qualität durch und sorgt mit einer breiten Marketingkampagne für eine bessere Bekanntmachung des Markennamens. Dies ist auch die Geburtsstunde des Clowns Ronald McDonald.

Ein rasantes Wachstum setzt ein. 1963 entsteht in Toledo, Ohio, bereits das fünfhundertste Restaurant. 1967 eröffnen die ersten Franchise-Nehmer außerhalb der USA Niederlassungen in Kanada und Puerto Rico. 1968 ist die Geburtsstunde des «Big Mac» und des «Hot Apple Pie». Im gleichen Jahr wird in Des Plaines, Illinois, das tausendste Restaurant eröffnet.

Da die Kunden immer wieder etwas Neues verlangen, folgt 1973 der «Quarter Pounder» und zwei Jahre später der «Egg McMuffin» (Frühstück bei McDonald's). 1975 wird auch das erste «Drive-Thru»-Restaurant in Sierra Vista, Arizona eröffnet.

Derweil gehen das schwungvolle Wachstum und die Internationalisierung weiter. 1978 öffnet das fünftausendste Restaurant in Kanagawa, Japan, und ein Jahrzehnt später das zehntausendste in Dale City, Virginia. Bereits 1983 ist McDonald's mit 7778 Restaurants in 32 Ländern

vertreten. Im gleichen Jahr werden auch die «Chicken Nuggets» ins Angebot aufgenommen. 1987 gibt es erstmals Salat im Angebot.

1990 zählt Life Magazine den inzwischen verstorbenen Ray Kroc zu den hundert wichtigsten Amerikanern des 20. Jahrhunderts. Alle 18 Stunden wird irgendwo in der Welt ein McDonald's eröffnet. Heute gibt es weltweit 30 000 McDonald's-Restaurants, und täglich werden gegen 50 Mio. Leute in 118 Ländern bedient.

Als Roy Kroc einmal gefragt wurde, weshalb er so erfolgreich sei, sagte er: «Wir betreiben das Hamburger-Geschäft seriöser als irgend sonst jemand.» Unter seiner Leitung ging die Seriosität soweit, dass er 1961 die «Hamburger Universität» (nicht zu verwechseln mit der Universität Hamburg) in der Nähe von Chicago gründete.

	Die Konkurrenz
--	-----------------------

Trotz all dieser Bemühungen bleibt McDonald's nicht das einzige rasch wachsende Unternehmen in der Fast-Food-Branche. 1939 entsteht Kentucky Fried Chicken (erste Franchise-Nehmer 1952), 1954 Burger King, 1969 Wendy's und 1997 Yum! Brands Inc. (Pizza Hut, Taco Bell, Long John Silver's/Tricon Global Restaurants Inc., All American Food).

Anfang 1990 gibt es in den USA 12 000 McDonald's, 6300 Burger King's und 3700 Wendy's neben einer Reihe von weiteren, kleineren Anbietern von Nudeln, Pizza, Sushi, Tacos, Sandwichs usw. Seit jüngstem versucht ferner Subway, mit frischen und «gesunden» Sandwiches der Dominanz des «Big Mac» etwas entgegenzuhalten. Außerdem bieten Chili's und Olive Garden zu konkurrenzfähigen Preisen eine größere Vielfalt an Speisen und mehr Komfort im Restaurant an. Dieser Trend setzt sich auch in den kommenden Jahren fort. Sowohl in den USA als auch in den meisten anderen Ländern wird die Konkurrenz von McDonald's zahlenmäßig und qualitativ immer stärker.

Es verwundert daher nicht, dass McDonald's in den USA zwischen 1997 und 2003 drei Prozent seines Marktanteils verliert und Anfang 2003 sogar den ersten Verlust seit Bestehen des Unternehmens bekanntgeben muss. Diese Entwicklung hat sich seit einiger Zeit angebahnt. Die Konkurrenz ist besonders in den Märkten USA und Großbritannien erheblich stärker geworden, was McDonald's veranlasst hat, mit dem «99 Cent Burger» einen Preiskrieg zu eröffnen.

Die Kritik

Während 35 Jahren konnte McDonald's sich eines stetigen Umsatz- und Gewinnwachstums erfreuen. Mitte der 1980er Jahre wird erste Kritik laut. In seinem Buch «Ganz unten» kritisiert der deutsche Enthüllungsjournalist Günter Wallraff die Hygienebedingungen in McDonald's-Restaurants. Ende der 1980er Jahre nehmen Umweltschützer zunehmend die Fast-Food-Branche ins Visier (z.B. eine Gruppe mit dem Namen «London Greenpeace», die aber nicht mit der internationalen Organisation Greenpeace identisch ist). Sie verteilen ein Flugblatt mit dem Titel «What's wrong with McDonald's?», in dem sie das Umweltverhalten, die Arbeitsbedingungen und die gesundheitlichen Auswirkungen der Produkte kritisieren. McDonald's reicht Klage ein gegen die Verfasser des Flugblattes und bekommt im sogenannten McLibel-Verfahren Recht (auch bekannt unter dem Namen «McDonald's Restaurants vs. Morris & Steel»). Aber der Image-Schaden ist trotzdem erheblich. Selbst Ernährungswissenschaftler kritisieren McDonald's und weisen auf die gesundheitlich bedenklichen Folgen einer regelmäßigen Fast-Food-Verpflegung hin. Und in den USA reichen einige Rechtsanwälte im Auftrag ihrer dickleibigen Klienten und «junk-food-addicts» Klagen ein. 2001 werden in dem Buch «Fast Food Nation» die Geschäftspraktiken von McDonald's kritisiert. Der ganzen Fast-Food-Branche wird vorgeworfen, sie erhöhe ihre Gewinne zulasten der Gesundheit ihrer Kunden und ihrer Mitarbeitenden. 2004 versucht Morgan Spurlock, in einem Dokumentarfilm (Super Size Me) zu belegen, dass McDonald's eine erhebliche Mitverantwortung trage an der epidemischen Zunahme der Fettleibigkeit in der amerikanischen Bevölkerung. Sechs Wochen nach der Premiere dieses Films zieht McDonald's das «Super Size»-Angebot vom Markt zurück und ersetzt es durch das «Happy Meal».

Die Maßnahmen und die Zukunft

Als Antwort auf die Schwierigkeiten im Markt entlässt man Ende 2002 den CEO Jack M. Greenberg und holt den pensionierten Jim Cantalupo zurück. Er denkt zunächst daran, die bisherige Expansionspolitik weiterzuführen (2000 neue Niederlassungen pro Jahr). Doch als er feststellt, dass die neuen Niederlassungen für über 100% des Wachstums verantwortlich zeichnen, wird ihm klar, dass mit den bisherigen Restaurants etwas nicht stimmt. Daraufhin erklärte er im Jahresbericht 2002: «McDonald's is in transition from a company that emphasizes «adding

restaurants to customers» to one that emphasizes «adding customers to restaurants».) Und einige Zeilen später meinte er: «McDonald's has a new boss ... it's not me ... it's the customer.» Zusammen mit seinem Stellvertreter und späteren CEO Jim Skinner entwickelt er den Plan «better, not just bigger». COO Charlie Bell wird mit der Verbesserung der «restaurant operations» beauftragt. Ein ehemals fallen gelassenes Bewertungssystem für Niederlassungen wird wieder eingeführt. Bestandteil des Aktionsplans ist ferner die Verbesserung der Menüs. Das Angebot wird mit Salaten und Sandwiches sowie mit Chicken Nuggets und dem Big Tasty ergänzt. Auf die Tischsets werden Ernährungs- und Umweltinformationen gedruckt. Entlang der 5 Ps (people, products, place, price, promotion) wird das Marketing verstärkt. In München wird 2003 die erste globale Marketingkampagne «I'm lovin' it» gestartet. 2008 folgt das umfassendste globale Verpackungs-Redesign in der Geschichte des Unternehmens. Am 22. Mai des gleichen Jahres kündigt McDonald's an, dass künftig Produkte wie Pommes frites, Fisch oder Huhn «0 Gramm Transfett» enthalten. Ebenfalls im Jahre 2008 wird in China das tausendste McDonald's-Restaurant eröffnet.

	Fragen
--	---------------

1. Worauf führen Sie den Erfolg, den McDonald's in den letzten 35 Jahren hatte, zurück? Welches war McDonald's Erfolgspotenzial? Beschreiben Sie dazu kurz die in Kapitel 1 beschriebenen Hauptkomponenten eines Erfolgspotenzials (Kundenbedürfnis, Produkte/Dienstleistungen, Marktpotenzial, Fähigkeiten/Ressourcen, Wettbewerbsvorteile, Marktstellung).
2. (a) Worauf sind die Schwierigkeiten zurückzuführen, mit denen McDonald's seit Mitte der 1980er Jahre zu kämpfen hatte?
(b) Welchen Herausforderungen sieht sich McDonald's heute gegenüber?
3. Sind die jüngst getroffenen Maßnahmen geeignet, den zukünftigen Erfolg von McDonald's zu sichern?
4. Kein Unternehmen hat unbeschränkte Ressourcen zur Verfügung. Auch McDonald's muss sich deshalb überlegen, ob es zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eher in bisherige Erfolgspotenziale investieren soll oder ob es Zeit ist, völlig neue Erfolgspotenziale aufzubauen. Was würden Sie dem Unternehmen raten?
5. Stellen Sie sich vor, Sie hätten genügend finanzielle Mittel, um in Europa eine neue, innovative Fast-Food-Kette zu eröffnen. Wie würde diese konkret aussehen? Beantworten Sie die Frage anhand der Hauptkomponenten eines strategischen Erfolgspotenzials.

	Quellen
--	----------------

Quelch, J./Herman, K.: McDonald's. *Harvard Business School*. Case 9-508-025, April 3rd 2008
de.wikipedia.org/wiki/McDonalds
www.mcdonalds.com