
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 Getreidemöhlen 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 ungelernten 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, Fleischpatty, 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 Tablettts 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 Tablettis 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.“ [17].

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. Von diesem Konzept weicht McDonald's erst in jüngerer Zeit ab, indem die Produkte nunmehr auf Bestellung zubereitet werden.

Ihr – wenn auch noch in der Rohfassung befindliches – Fließband für die Zubereitung von Hamburgern versetzte die McDonald's Brüder in die Lage, Bestellungen in weniger

als sechzig Sekunden auszuliefern. Beide Techniken, nämlich Standardisierung und Fließfertigung, führten zu gravierenden Stückkosteneinsparungen. Diese versetzten die Brüder 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%. 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.¹ Hinzu kam die Transparenz der Speisenerstellung, da die Kunden in die Küche sehen und sich überzeugen konnten, dass niedrige Preise nicht unbedingt mit minderwertiger Qualität oder schlechten Hygienebedingungen einhergehen mussten (vgl. Abb. 2.2 und Abb. 2.3).



Abb. 2.2 Das Restaurant der McDonald's Brüder in San Bernadino, Kalifornien. [9]

¹ 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. So lässt sich u. a. der Trend zum sog. Slow Food begründen.



Abb. 2.3 Die Werbung zur Eröffnung des ersten McDonald's Restaurant in San Bernadino. [24]

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 zu Nutze 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 so viel 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-\$ entspricht. Es war nicht

McMarketing

Einblicke in die Marketing-Strategie von McDonald's
Schneider, W.

2015, XVIII, 248 S. 36 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07095-3