

# 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<br>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<br>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<br>Unternehmensentwicklung..... | 233 |
| 7.2    | Daten & Fakten zu McDonald's Deutschland Inc.....                                    | 244 |
|        | Literaturverzeichnis.....  | 247 |
|        | Stichwortverzeichnis.....  | 259 |
|        | Der Autor.....   | 261 |

# Abbildungsverzeichnis

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

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