



Lernen von Big Mac & Co – der Business Case McDonald's

Von Sacha Wigdorovits

In Oak Brook bei Chicago ist eine Hochschule zuhause, die in den letzten 40 Jahren mehr Business generiert hat als jede andere höhere Lehranstalt der Welt: die „Hamburger University“ von McDonald's. Kürzlich habe ich sie besucht, um dem Phänomen McDonald's weiter auf den Grund zu gehen. Die Story von Big Mac & Co ist ein faszinierender Business Case.

Eine Universität, die das Zubereiten von Hamburgern lehrt?

Als ich das erste Mal von der Hamburger-Hochschule in Chicago hörte, habe ich als Absolvent der ehrwürdigen Alma Mater in Zürich etwas gemacht, was in McDonald's-Restaurants verpönt ist: leer geschluckt.

Aber die akademische Überheblichkeit ist fehl am Platz. Äusserlich unterscheidet sich der flache, in einem Park gelegene Universitätsbau nicht von einem anderen amerikanischen Hochschulcampus. Unprätentiös, funktional und schlicht, wie es zu McDonald's passt, verfügt die Hamburger University über alles, was eine heutige Lehrstätte braucht: Hörsäle mit Übersetzungsanlagen, Multimedia-Technologie, Räume für Rollenspiele ... und einen Merchandising-Shop.

Das eigentliche „Elixier“ der McDonald's-Ausbildungsstätte sind indessen die in Vitrinen ausgestellten vielhundertseitigen Management-Manuals. Inzwischen natürlich auch auf CD-Roms gespeichert, lassen sie erahnen, weshalb aus einem kleinen Selfservice-Restaurant in San Bernardino (Kalifornien) innerhalb von 60 Jahren eine weltberühmte Marke wurde.



Denn die Hamburger University in Oak Brook und ihre vier Ableger in anderen Teilen der Welt können auf einen einmaligen „track record“ blicken: 40 Milliarden US\$ Jahresumsatz und 29 000 Restaurants mit 45 Millionen Kundinnen und Kunden täglich! Diese Zahlen illustrieren besser als alles andere den Wert der Schulungszentren, in denen McDonald's seine Franchising-Partner und führenden Restaurant-Manager ausbildet.

Die Henry Fords des Fast Food

Der Business Case McDonald's hat mich allerdings schon vor dem Besuch der Hamburger-University fasziniert. Denn als die beiden Brüder **Dick** und **Mac McDonald's** 1940 an der Ecke 14. Strasse und E-Street im verschlafenen San Bernardino in Kalifornien ihr Drive-in eröffneten, wies wirklich nichts auf die spätere Success-Story hin.

Hamburger waren damals schon jahrelang in Mode, Drive-ins gab es auch schon zuhauf – und von Franchising wollten die McDonald's-Brüder zunächst nichts wissen.

Aber die beiden beschäftigten sich intensiv mit der Frage: Wie können wir die Effizienz unseres Geschäfts steigern?

Drive-ins operierten damals mit einem Heer von „carhops“: adretten Serviererinnen, die ihre Gäste auf dem Parkplatz vor dem Restaurant bedienten und ihnen dabei neben den bestellten Speisen oftmals auch sich selbst offerierten. (Was zur Folge hatte, dass die Drive-ins nicht sehr „familientauglich“ waren.)

Dieses Kosten- und Moralproblem lösten die beiden McDonald's elegant auf einen Schlag: **Sie stellten auf Selbstbedienung um.**

Die Produktion beschleunigten sie, indem sie in der Küche – die für alle Gäste wie ein „Aquarium“ einsehbar war – eine klare Arbeitsteilung und minutiöse Prozesssteuerung einführten.



Gleichzeitig ersetzten sie das traditionelle Porzellan- mit Kartongeschirr und senkten die Preise für einen Hamburger von 30 auf 15 Cents.

Mit diesen Massnahmen revolutionierten Dick und Mac McDonald's das Fast-Food-Geschäft.

... und sie zeigten, dass man mit Innovationsgeist auch ohne „first mover advantage“ die Nummer 1 werden kann.

Faire Partnerdeals, wegweisendes Brand-Management

Am Fall von McDonald's zeigt sich auch, dass es oft nicht die Gründer sind, sondern deren Nachfolger, die den nachhaltigen Erfolg sicherstellen.

Denn die Entwicklung von McDonald's zur Weltmarke ist **Ray Kroc** zuzuschreiben: Er schuf das legendäre McDonald's-Franchising-System.

Der ehemalige Barpianist hatte McDonald's während seiner Tätigkeit als Mixerverkäufer kennen gelernt. Mit den beiden McDonald's-Brüdern schloss er zunächst einen Vertrag, der ihm die Verantwortung für die Expansion in den USA sicherte. Später kaufte er ihnen die Markenrechte ab.

Der charismatische Kroc war nicht bloss ein einmalig guter Verkäufer. Er besass auch eine Geschäftsmentalität, die wir in der Regel als „gut schweizerisch“ bezeichnen.

Die meisten anderen Franchise-Unternehmen handelten damals nach dem Grundsatz „take the money and run“. Das heisst, sie kassierten von ihren Franchisenehmern zum Einstieg happige Lizenzgebühren und überliessen sie – und ihre eigene Marke! – danach ihrem Schicksal.

Kroc hingegen setzte auf langfristige Win-win-Partnerschaften mit den Franchisees. Dazu gehörte beispielsweise, dass er im



Gegensatz zu den meisten andern Franchise-Gebern von den Zulieferern, die seine Lizenznehmer versorgten, keine Kommission verlangte. (Um Interessenkonflikte zu vermeiden, trat er auch selbst nicht als Lieferant auf.) Stattdessen liess er die Franchise-Partner vollumfänglich vom gemeinsamen „bargening power“ und den guten Einkaufskonditionen bei den Zulieferern profitieren.

Keine Kompromisse machte Kroc hingegen beim Umgang mit der Marke McDonald's: Brand-Management war für ihn von Beginn weg ein zentrales Element seiner Aufbaustrategie. Verantwortlich für die Durchsetzung war sein engster Mitarbeiter **Fred Turner**. Im Vergleich mit den CD-Roms und Bundesordnern, die heute McDonald's „Franchising-Bibel“ sind, war Turners erstes Manual allerdings bescheiden: Es umfasste ganze 16 Seiten.

Expansion dank kreativem Finanzmanagement

Der Fall McDonald's illustriert für mich auch beispielhaft die Bedeutung eines strategisch gut eingebetteten – und marketingwirksamen – Finanzmanagements.

Denn das innovative Selfservice- und Produktions-Konzept der McDonald's-Brüder sowie Krocs wegweisende Franchising-Politik und Markenführung reichten nicht für den Durchbruch.

Zur Expansion brauchte es Kapital ... und ein Finanzgenie namens **Harry Sonneborn**.

Sonneborn verfolgte eine simple Strategie: Er gründete die Franchise Realty Corporation und machte aus dem Fast-Food-Betrieb McDonald's das Immobilien-Unternehmen McDonald's.

Zunächst schloss er mit den Vermietern der Restaurant-Grundstücke Pachtverträge ab, die auf einer fixen Abgabe beruhten. Dann gab er die Pachtkosten mit einem mindestens 40-prozentigen Aufschlag in Form einer Dienstleistungsgebühr an die Franchisenehmer weiter. (Die Alternative war eine



Umsatzbeteiligung von mindestens fünf Prozent. Aber nur, wenn dieser Betrag höher war als die fixe Dienstleistungsgebühr.)

Dadurch resultierten aus den Mietverträgen mit den Franchisenehmern für die McDonald's Corporation höhere Einnahmen als aus den Franchise-Gebühren selbst.

Vor allem aber machte Sonneborns Immobilienstrategie McDonald's bei den institutionellen Investoren der Ostküste kreditwürdig. (In ein reines Fast-Food-Unternehmen hätten sie damals, Mitte der 60er-Jahre, nie investiert.)

Innovation von der Basis aus und Glocalization

Wer die McDonald's-Geschichte studiert, dem fällt unweigerlich der fünfte entscheidende Erfolgsfaktor auf: die Bedeutung der Basis – also der Partner, Franchisenehmer und Restaurant-Manager.

Lange bevor der Begriff „bottom up“ Mode wurde, hat McDonald's ihn im eigenen System schon praktiziert.

Dies ist wohl das grösste Verdienst von Ray Kroc: Obschon von Natur aus ein Patriarch, hat er die anderen Mitglieder seiner weltumspannenden Familie stets ernst genommen und sich nicht gescheut, von ihnen zu lernen.

Ein rigoroses Brand-Management war und ist bei McDonald's zwar heilig. Aber Verbesserungsvorschläge der Basis wurden nicht „abgewürgt“.

Im Gegenteil: Zahlreiche der wichtigsten Innovationen in der Angebotspalette von McDonald's stammen von Franchisenehmern.

Das berühmteste Beispiel dafür ist der **Big Mac**: Er wurde von einem Franchisepartner erfunden – nicht von der McDonald's-Zentrale in Chicago.



Aber auch die im vergangenen Frühling eröffneten **Golden Arch Hotels** in Rümlang und Lully – Estavayer-le-Lac sind eine Idee der Basis. Diese weltweit ersten McDonald's-Hotels werden zwar von der Corporation in Chicago unterstützt, sind aber eine Initiative von McDonald's Schweiz.

Die Golden Arch Hotels verdeutlichen zudem zwei weitere wichtige Elemente der McDonald's-Philosophie:

- think global, act local, also "Glocalization"
- brand extensions sind erlaubt.

Big Mac & Co: Happy Meal für Manager

McDonalds wurde eine Erfolgsstory, weil es die folgenden Faktoren schon früh und in einer für die damalige Zeit beispiellosen Konsequenz in seine Strategie integrierte:

- kundenfokussierte Services und Produkte
- marktnahe Forschung und Entwicklung (in eigenen Labors)
- Beherrschung effizienter Herstellungs- und Qualitätssicherungs-Prozesse
- klare Markenpositionierung und Markenführung
- gut geschulte Mitarbeiter
- adäquates Finanzmanagement
- langfristige Supplier- und Partnerpolitik
- Integration der Basis in Innovationsprozesse
- Glocalization statt starren Zentralismus
- den Mut, zu neuen Ufern aufzubrechen.

Fazit: Die McDonald's-Story* ist ein Happy Meal nicht nur für die Fans von Big Mac & Co, sondern für alle Gourmets von erfolgreichem Management.

* Empfohlene Lektüre: John F. Love: Die McDonald's Story (Originaltitel: McDonald's: Behind The Arches). Erstausgabe 1985. Aktualisierte Neuauflage 1995.



Latest News von unseren Kunden

- **A & A Actienbank** plant ihren A & A Active Investors Fund im Herbst an der SWX kotieren zu lassen. Zu einem Background-Gespräch der A & A Actienbank über Beteiligungsgesellschaften kamen unlängst sämtliche führenden Schweizer Wirtschaftsmedien. Dabei wurde der beabsichtigte Börsengang bekannt gegeben.
- Die **Swisstex Group** hat bei ihrer Umpositionierung vom klassischen Textilunternehmen zu einem Logistik-Dienstleister für die Fashion-Industrie einen wichtigen Meilenstein geschafft: Sie hat ihre b2b-Plattform www.swisstex.net in Betrieb genommen. Darauf können online Transaktionen und Bestellungen mit den Modehäusern und Lizenznehmern abgewickelt werden, welche die von Swisstex gefertigten „Individual Tailoring“-Masskonfektion anbieten. Der BLICK honorierte die neue Swisstex-Strategie mit einer Wirtschafts-Titelstory.
- Sensationelle neue Leserzahlen darf **20 Minuten** bekannt geben. Die in den Wirtschaftsgrossräumen Zürich – Bern – Basel erscheinende Gratiszeitung hat gemäss der unabhängigen AG für Werbemedienforschung Wemf 497 000 Leser im engsten Nutzungskreis („gestern gelesen“). Mehr als die Hälfte davon sind jünger als 35 Jahre. Diese Leserzahlen liegen weit über den Erwartungen. Die Zahl der Pageviews auf der Portalsite www.20min.ch hat im Juni mit 4,2 Millionen einen neuen Höchststand erreicht.
- Das Mitte März eröffnete **Golden Arch Hotel** in Rümlang, das weltweit erste Hotel von McDonalds, verzeichnet eine stetig steigende Auslastung: Im Juni lag sie unter der Woche bei 65 Prozent. Jetzt startet das Hotel ein Weekend-Eventprogramm für Familien.
- Das elektronische Verlagshaus **Swisscontent Corporation**, das zu Beat Curtis **Goldbach Media** gehört, hat vier neue Kunden gewinnen können: APG, RedSafe, orangeworld und Post Finance. In diesen Tagen ist die erste Vorhut des Swisscontent-Business-Channels von Bern nach Küsnacht in den brandneuen Goldbach-Media-Hauptsitz umgezogen.
- Und zuletzt noch zwei News in eigener Sache:
 - o Am 2. Juli führten wir im AROMA Café an der Sihlporte Zürich den ersten **Contract-Media-Stammtisch „Kaffee-Gerüch(t)e“** für Wirtschaftsjournalisten durch. Zu Prosecco, feinen AROMA-Wraps, Zigarren und viel Branchenklatsch kamen rund zwei Dutzend Journalisten von Tagesschau SF DRS, Blick, Cash, Tagi, Handelszeitung, SonntagsBlick, Swisscontent, Cash TV etc. Special Guest war – aus aktuellem Grund leicht verspätet – Swissair-Kommunikationschef **Rainer Meier**. Die erste Zigarre rauchte **Silvia von Ballmoos**. Der nächste Stammtisch findet am Montag, 6. August statt.
 - o Gratulation an dieser Stelle auch unseren Partner **Markus Baumgartner**. Bevor er im April zu Contract Media gestossen ist, hat er als Co-Autor noch das „Grosse Cash-Börsenbuch“ mitherausgegeben. Jetzt steht er damit auf Platz 5 der BILANZ-Bestsellerliste.