



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology



McDonald's Deutschland

Anastasios Stilianidis

Fallstudienreihe **IST 35/2009**

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

McDonald's Deutschland

Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	4
3.1 Market based View	4
3.2 Resource based View	5
3.3 Entscheidungsdarstellung.....	5
3.4 Entwicklung einer Innovationsidee	5
4. Literatur	5
4.1 Literaturquellen	5
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6
4.2.1 Literaturhinweise zum Market based View	6
4.2.2 Literaturhinweise zum Resource based View	6

1. Einleitung

Die Fast-Food-Industrie zeichnet sich durch einen hohen Wettbewerbsdruck aus. Um langfristig überleben zu können versuchen Schnellrestaurants mit immer neuen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, als auch Prozessinnovationen ihre Kunden besser zu bedienen.

In der nachfolgenden Fallstudie soll die Innovationsfähigkeit von McDonald's Deutschland, als auch der gesamten Branche anhand des Market based View und dem Resource based View untersucht werden.

2. Fallstudie

McDonald's gehört zu den weltweit bekanntesten und erfolgreichsten Schnellrestaurants der Welt. Alleine in Deutschland konnte das Unternehmen die Anzahl der Filialen von 931 im Jahr 1998 auf 1.264 im Jahr 2005 erhöhen. Dabei werden 72 % der Restaurants von selbstständigen, mittelständischen Unternehmern, den sog. Franchise-Nehmern, geführt. Franchise-Nehmer bekommen das Recht, ein eigenes Restaurant unter dem Markennamen McDonald's zu führen, das Know-how von McDonald's zu nutzen und z.B. von der nationalen Werbung und günstigen Konditionen beim Wareneinkauf zu profitieren. Im Gegenzug verpflichteten sie sich, die Vorgaben und Standards des Franchise-Gebers zu erfüllen. So fordert McDonald's u.a. die strikte Einhaltung von Qualitätsnormen.¹ Im Jahr 2005 feierte das Unternehmen sein 50-jähriges Bestehen und erzielte in Deutschland mit 2,42 Milliarden Euro Jahresnettoumsatz und 848 Millionen Gästen sein bislang bestes Ergebnis.²

McDonald's weltweite Erfolgsgeschichte gründet wie bei vielen andere Fast-food-Ketten auch, darauf, dass die Leute heutzutage immer weniger Zeit haben. Dies manifestiert sich in vielen Lebenslagen. So können sich die meisten Berufstätigen kaum noch eine lange Mittagspause gönnen, in der sie in ein Re-

¹ McDonalds (2008a), URL siehe Literaturverzeichnis

² McDonalds (2008b), URL siehe Literaturverzeichnis

staurant gehen und zunächst eine halbe Stunde auf ihr Essen warten und gemütlich eine weitere halbe Stunde zum Verzehr haben. Bis zur Verbreitung von Schnellrestaurants in den europäischen Innenstädten lautete die Auswahl für die Mittagspause der Berufstätigen entweder ins Restaurant gehen und in gemütlicher Atmosphäre etwas essen oder sich dieses von zu Hause mitzubringen. Hinzukam, dass neben dem großen Zeitaufwand das permanente Essengehen in Restaurants auf die Geldbörse drückte. Durch Schnellrestaurants wie McDonald's wurde bzw. wird nicht nur den Berufstätigen eine Alternative geboten, in denen Essen schnell und preiswert geliefert wird.³

In den Markt der Schnellrestaurants folgten viele Unternehmen, wie Burger King, Pret A, eine englische Sandwich-Kette die sich ausschließlich auf den englischen Markt konzentriert, oder Subway. Mittlerweile sind Fastfood Restaurants überall auf der Welt zu Hause. Dabei stehen die Unternehmen weltweit für das gleiche Angebot und Qualität. Der BigMac muss in China genauso schmecken wie in Deutschland. McDonald's selbst stellt keine Zutaten (z.B. Käse) her, sondern bezieht seine Waren bei renommierten Lieferanten wie z.B. Coca Cola, Develey, Agrarfrost, McCain, Hochland oder Vita. Dabei ist beste Qualität und höchstmögliche Belieferungssicherheit ein ausschlaggebendes Lieferantenkriterium.⁴

Im Zuge der zunehmenden Bevölkerungs-Fettleibigkeit haben viele Schnellrestaurants ihr bestehendes Angebotssortiment ausgeweitet und bieten mehr und mehr gesunde Kost an. So bietet McDonald's neben den klassischen Burgern mit Rindfleisch auch mehrere Chickenburger oder Salate an. Ebenso werden dem Kunden mehr Wahlmöglichkeiten bei der Menüzusammenstellung eingeräumt. Bestand früher ein Maxi-Menü fix aus Getränk + Pommes + Burger kann der Kunde sein Menü jetzt frei kombinieren und z.B. anstatt der Pommes einen Salat als Beilage wählen.⁵ Auf diesen Gesundheitszug sind in Deutschland auch viele andere Fastfood-Ketten aufgesprungen und preisen in der Werbung

³ Kim, Mauborgne (2005), S. 96

⁴ McDonald's (2008c), URL siehe Literaturliste

⁵ McDonald's (2008d), URL siehe Literaturliste

frisches und gesundes Essen an. So lautet der Slogan von Subway „Subway eat fresh“, mit denen sie ihre selbstzusammenstellbaren Sandwichs vermarkten.⁶ Konkurrenz bekommen die Fastfood-Unternehmen in Deutschland auch von chinesischen Kleinrestaurants, die ihre als sehr gesund geltende asiatische Küche zum kleinen Preis an vielen Ecken anbieten.

Des Weiteren preschen neue Ketten wie Vapiano, eine Erlebnisrestaurant-Kette in der frische Pizzen, Pasta oder Salate direkt vor den Augen des Kunden zubereitet werden auf den Markt der Schnellrestaurants. Hierbei steht die italienische Küche mit vor Ort selbst gefertigter Pasta und Pizza im Vordergrund, dabei ist keine Speise teurer als 8,50 €. Neben dem Essen bietet das Schnellrestaurant noch eine Bar an, in der die Kunden ein Glas Wein oder Bier sowie eine Tasse Café genießen können.⁷

Auch bei McDonald's hat sich neben der Erweiterung der Menükarte einiges getan. So führen immer mehr Filialen die sog. McCafé ein in welchen der Kunde nach seinen Essen einen Café und Nachtisch zu sich nehmen kann.

3. Aufgabenstellung

Nach ihrem Studium der technisch orientierten BWL haben Sie eine größere Geldsumme geerbt und überlegen sich jetzt, ob Sie ihren langgehegten Traum, eine eigene McDonald's Filiale in Deutschland zu eröffnen, verwirklichen sollen.

3.1 Market based View

Um eine Entscheidung treffen zu können analysieren Sie zunächst die Branche anhand des Market based View. Gehen Sie dabei insbesondere auf die Innovationsträchtigkeit der Branche ein, d.h. ob die Branche eine große Anzahl von Innovationen hervorbringt und welche Art diese sind sowie von wem diese zu erwarten sind. Leiten Sie aus den Resultaten die zu verfolgende Unternehmensstrategie für McDonald's Deutschland ab. Reflektieren Sie die zum

⁶ Subway (2008), URL siehe Literaturliste

⁷ Vapiano (2008), URL siehe Literaturliste

Abschluss den Market based View und dessen Aussagekraft kritisch, bevor sie angeben zu welchem Teilergebnis Sie gekommen sind.

3.2 Resource based View

Ergänzen Sie Ihre Analyse um den Resource based View. Dabei müssen Sie nicht auf alle Elemente der untersten Ebene der Ressourcentypologie ins Detail eingehen, wählen Sie sich die drei Prägnantesten aus. Bei der Analyse des Resource based View sollten Sie aufzeigen welche Ressourcen etc. für die Innovationsträchtigkeit von McDonald's Deutschland heute wichtig sind sowie welche für künftige Märkte erforderlich sind und wie diese generiert werden können. Hierbei sollen Sie auch darauf eingehen welche Arten von Renten mit Hilfe der Ressourcen etc. erwirtschaftet werden können. Zu welchem Ergebnis würden Sie diesmal kommen?

3.3 Entscheidungsdarstellung

Fügen Sie Ihre Ergebnisse zusammen und geben Sie ein kurzes Endergebnis ab, ob Sie eine McDonald's Filiale in Deutschland eröffnen oder nicht.

3.4 Entwicklung einer Innovationsidee

Entwickeln Sie – unabhängig zu welchem Ergebnis Sie in Frage 3 gekommen sind – zusätzlich 1 sinnvolle Innovationsidee in Ihrem Restaurant, ohne die McDonald's-Identität zu zerstören. Definieren Sie was Sie unter einer Innovation verstehen, zeigen verschiedene Innovationsbereiche in Ihrem McDonald's auf und skizzieren Sie eine konkrete Innovationsidee.

4. Literatur

4.1 Literaturquellen

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2005), Der blaue Ozean als Strategie, München 2005

- McDonalds (2008a), Franchising in Fakten,
<http://www.mcdonalds.de/html.php?&nt=Zahlen%20%26%20Fakten>,
Zugriff: 14.02.2008
- McDonalds (2008b), Meilensteine der Erfolgsgeschichte,
<http://www.mcdonalds.de/html.php?t=History&c=history>, Zugriff:
14.02.2008
- McDonalds (2008c), Franchising in Fakten: Unsere Leistungen,
<http://www.mcdonalds.de/html.php?&nt=Zahlen%20%26%20Fakten>,
Zugriff: 14.02.2008
- McDonalds (2008d), Menüs
<http://www.mcdonalds.de/html.php?t=Produkte&c=menue>, Zugriff:
14.02.2008
- Subway (2008), TV-Spot, <http://www.subway-sandwiches.de/>, Zugriff:
14.02.2008
- Vapiano (2008), News, <http://www.vapiano.de/>, Zugriff: 14.02.2008

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

4.2.1 Literaturhinweise zum Market based View

- Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 140 – 144
- Burr, Wolfgang, Musil, Antje, Stephan, Michael, Werkmeister, Clemens (2005), Unternehmensführung, Vahlen Verlag, München 2005, S. 31 – 33

4.2.2 Literaturhinweise zum Resource based View

- Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 114– 139
- Burr, Wolfgang, Musil, Antje, Stephan, Michael, Werkmeister, Clemens (2005), Unternehmensführung, Vahlen Verlag, München 2005, S. 16 – 31

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitige Trainerwechsel im Profifußballverein
IST 22/2009	Reuter, Ute	Prozessintegration durch e-Services
IST 23/2009	Hartmann, Irina	CarSharing-Branche
IST 24/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Videotape Format War
IST 25/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Digitalkamera
IST 26/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design im Überschallpassagierflug
IST 27/2009	Hartmann, Irina	Apple Inc.
IST 28/2009	Reuter, Ute	Ideengenerierung in der Software Branche
IST 29/2009	Hartmann, Irina	Arcandor
IST 30/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design und Markteintritt am Beispiel des Projekts ‚Better Place‘

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald's Deutschland