

**Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:
Marion M. Sommerwerck, PR Manager**

A.T. Kearney GmbH

Jan Wellem Platz 3

D-40213 Düsseldorf

Tel.: +49 211/1377 2272

Fax: +49 211/1377 2990

marion.sommerwerck@atkearney.com

A.T. Kearney entwickelt innovatives Mobilitätskonzept für die Automobilbranche

IndeGo weist den Weg aus der Ertragskrise

Düsseldorf, 22. April 2004

In einer weltweit einmaligen Initiative hat die internationale Top-Managementberatung A.T. Kearney gemeinsam mit weiteren international renommierten Automobil-Experten ein sechsmonatiges Forschungsprojekt durchgeführt, in dem alternative Geschäftsmodelle für die Automobilindustrie untersucht wurden. Das Ergebnis ist die IndeGo Car Company, eine – noch – fiktive Automobilfirma, die nach Berechnungen von A.T. Kearney eine Umsatzrendite von 22 Prozent erwirtschaften kann. Kunden erhalten für ihr Geld einen optimalen Gegenwert: Für weniger als zehn Euro pro Tag ist ein Rundum-Mobilitäts-Paket möglich, das alle Probleme mit Finanzierung, Versicherung, Wartung oder Reparatur umfasst.

Das sechsmonatige Forschungsprojekt IndeGo ist eine bisher weltweit einmalige Initiative für die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells, das vollständig und kurzfristig realisierbar ist, betont Bernd Kreutzer, der bei A.T. Kearney für die Automobilbranche in Zentraleuropa zuständig ist: „Wir haben lediglich erfolgreiche Prozesse und Technologien aus anderen Branchen, die vereinzelt auch bereits in der Fahrzeugindustrie getestet wurden, neu und konsequent durchgängig kombiniert.“

Das Konzept kann vollständig übernommen werden, oder Schritt für Schritt in die bestehenden Geschäftsmodelle von Herstellern, Zulieferern, Händlern und Finanzdienstleistern integriert werden.

Vollständig umgesetzt zeigt IndeGo, dass die Automobilbranche sogar auch für Neueinsteiger attraktiv sein kann. „IndeGo kann nach drei Jahren die ersten

Fahrzeuge ausliefern und wird nach weiteren drei Jahren schwarze Zahlen schreiben“, so Kreuzer.

Neue Konzepte ermöglichen Wachstum

„IndeGo verabschiedet sich von einer ganzen Reihe klassischer Verhaltensmuster“, berichtet Kreuzer: „So ist IndeGo ein Automobilhersteller, der niemals ein Auto verkaufen wird. Die Vertriebsstrukturen sind auf das absolut nötige Mindestmaß reduziert und Entwicklung und Produktion so weit wie möglich dezentralisiert. Drittanbieter werden zu einem integralen Bestandteil der IndeGo-Wertschöpfungskette und das gesamte Unternehmen ist konsequent auf den Kunden fokussiert.“ Dabei betrachtet das IndeGo-Geschäftsmodell den gesamten Lebenszyklus eines Fahrzeuges: „Traditionelle Autohersteller sehen nur den Neuwagenverkauf und darüber hinaus bestenfalls den Verkauf aus zweiter Hand. Das IndeGo Modell dagegen umfasst auch den dritten, vierten oder fünften Besitzer des Fahrzeuges“, so Kreuzer.

Traditionelle Strukturen verhindern Ertragssteigerungen

„Das IndeGo Projekt sollte auch dazu provozieren, außerhalb bestehender Strukturen zu denken und die sich dabei ergebenden Möglichkeiten mit Fakten zu untermauern“, fasst Bernd Kreuzer das Ziel des Forschungsprojektes zusammen: „So werden auch für klassische Volumenhersteller Auswege aus der Ertragskrise aufgezeigt und realistisch eingeschätzt.“

Auch Martin Leach, der als ehemaliger Präsident von Ford Europa und neu bestellter Ferrari-Manager dem Projektteam angehörte, glaubt, dass die Ertragskrise der Autobauer strukturell begründet ist: „Seit Henry Ford vor fast hundert Jahren sein Modell T auf den Markt brachte, hat sich das Geschäftsmodell der Automobilindustrie kaum geändert.“

Auch in anderen Industrien konnten überkommene Geschäftsmodelle bereits erfolgreich hinterfragt und neu strukturiert werden: „In der Computerbranche hat Dell deutlich gezeigt, dass man auch mit PC-Hardware gutes Geld verdienen kann. „Auch Ryanair erzielt hervorragende Ergebnisse, während andere Fluglinien verzweifelt versuchen, sich gesund zu schrumpfen“, verdeutlicht Kreuzer: „Damit stand das Ziel des IndeGo Projektes fest: Die Entwicklung eines neuen und zukunftsweisenden Geschäftsmodells für die Autobranche, das nicht nur den ‚Shareholder Return‘ signifikant verbessert, sondern dem Kunden auch einen besseren Gegenwert für sein Geld bietet.“

IndeGo basiert auf fünf zentralen Erfolgsfaktoren:

- **IndeGo verkauft keine Autos, sondern Mobilität:** Statt einmalig ein Auto zu verkaufen und darauf zu hoffen, dass der Kunde sich beim nächsten Kauf wieder für den gleichen Hersteller entscheidet, vermietet IndeGo Autos auf langfristiger Basis und bietet dem Kunden einen Komplettservice: Statt ein Auto zu kaufen und sich um alles andere (Versicherung, Zulassung, Finanzierung, Wartung, Reparaturen, etc.) selbst kümmern zu müssen, erwirbt der Kunde bei IndeGo die Gewähr, jederzeit mit dem Auto seiner Wahl mobil zu sein.
- **IndeGo betreibt keine Autohäuser:** Die traditionellen Vertriebsstrukturen und Vertriebsprozesse werden abgeschafft. Damit verschwinden auch die herkömmlichen Probleme der Kundenbindung und der vertriebsbedingten Kostenstrukturen. Der Kunde bestellt sein Automobil direkt im Callcenter

oder per Internet und bekommt sein Fahrzeug nach maximal zehn Tagen frei Haus geliefert.

- **IndeGo reduziert die Komplexität der herkömmlichen Automobilproduktion:** Schlüssel dazu ist ein deutlich einfacheres Produkt und restrukturierte Produktionsprozesse. Basisprodukte wie etwa das Fahrgestell werden in Niedriglohnländern beschafft. Die endgültige Konfektionierung und Montage erfolgt in einfachen kleinen Produktionsstätten nah am Nutzer.
- **IndeGo vermeidet eine teure und aufwendige Kfz-Entwicklung:** IndeGo nutzt die Fähigkeiten von Zulieferern und externen Entwicklungsspezialisten und kann so alle zwei Jahre ein neues Modell anbieten. Damit kann IndeGo rasch auf wechselnde Anforderungen des Marktes reagieren und eher den modebewussten Autokäufer ansprechen als den Auto-Enthusiasten.
- **Start-Investitionen sind überschaubar:** Investitionen in Produktionsstätten und Fertigungsmaschinen belasten den traditionellen Kfz-Hersteller nicht nur – sie bremsen auch Neuentwicklungen aus, so lange sie noch nicht abgeschlossen sind. Die neuen Ansätze in Produktdesign und Fertigung ermöglichen IndeGo nicht nur kürzere Reaktionszeiten bei geänderten Marktbedingungen, sie ermöglichen auch einen Break-even bei deutlich niedrigeren Stückzahlen.

Hintergrund für die Entwicklung des IndeGo-Konzeptes sind die vergleichsweise schlechten Umsatzrenditen der Automobilbranche, die mit weltweit durchschnittlich knapp sechs Prozent deutlich hinter den zweistelligen Umsatzrenditen anderer Industrien zurückgefallen ist. Untersuchungen von A.T. Kearney zeigen, dass diese Ertragskrise strukturell bedingt ist: Überkapazitäten auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, hohe Fixkosten bei Entwicklung, Produktion und Vertrieb, mangelnde Flexibilität und Kundenorientierung sowie die starke Abhängigkeit von Drittunternehmen wie Finanzdienstleistern oder Service-Organisationen soll IndeGo vermeiden.

Stichwort: IndeGo

Der Name IndeGo ist ein Kunstwort, das sich aus den englischen Wörtern „Independent“ und „Go“ zusammensetzt. Dabei steht „Independent“ sowohl für die Unabhängigkeit im Denken, die dem Konzept zugrunde liegt als auch für die Unabhängigkeit von den traditionellen Strukturen der Autobranche. Das „Go“ steht gleichermaßen für den unbedingten Anspruch, Mobilität zu verkaufen, wie für den zukunftsweisenden Charakter des Konzepts.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney (www.atkearney.de) ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen. A.T. Kearney bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung und bereitet Unternehmen auf die neuen Herausforderungen von technologischer Innovation, Globalisierung und E-Business vor. Zu unseren Klienten gehören globale Großkonzerne wie nationale Unternehmen aller Wirtschaftszweige, Industrien und Dienstleister des öffentlichen und privaten Sektors.

A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute rund 4.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt. Seit 1995 gehört A.T. Kearney zu EDS (Electronic Data Systems), dem führenden Dienstleistungsunternehmen für Informationsmanagement.