

**Das Insider-Dossier:  
Consulting Case-Training**

**30 Übungscases für die Bewerbung  
in der Unternehmensberatung**

2021 (8., aktualisierte und überarbeitete Auflage)

**Hinweis:** Wird im gesamten Buch ausschließlich oder überwiegend die maskuline Form verwendet, erfolgt dies wegen der einfacheren Lesbarkeit und stellt keine Wertung dar. Alle Beratungen haben uns versichert, dass die Bewerberauswahl grundsätzlich geschlechtsneutral erfolgt.



## **Einladung zum Karriere-Netzwerk squeaker.net**

### **Ihr Vorteil als Käufer dieses Buches**

Als Käufer dieses Buches laden wir Sie ein, Mitglied im Online-Karrierenetzwerk squeaker.net zu werden. Auf der Website finden Sie zusätzliches Insider-Wissen zum Buch. Dazu gehören Brainteaser-Aufgaben aus dem Bewerbungsverfahren bei Unternehmensberatungen, Erfahrungsberichte über Hochschulen, Unternehmen und Gehälter sowie Termine und Fristen für aktuelle Karriere-Events.

Ihr Zugangscode: **IDCCT2021**

Eingeben unter: *[squeaker.net/einladung](https://squeaker.net/einladung)*



**Das Insider-Dossier:  
Consulting Case-Training**

**30 Übungscases für die Bewerbung  
in der Unternehmensberatung**

2021 (8., aktualisierte und überarbeitete Auflage)

Copyright © 2021 squeaker.net GmbH

[www.squeaker.net](http://www.squeaker.net)

[www.facebook.com/squeaker](http://www.facebook.com/squeaker)

[kontakt@squeaker.net](mailto:kontakt@squeaker.net)

Verlag	squeaker.net GmbH
Herausgeber	Stefan Menden, Jonas Seyffferth
Autoren	Stefan Menden, Tanja Reineke, Ralph Razisberger u. m.
Redaktion	Jonas Seyffferth, Jennifer Kiepe
Grafikdesign	Holger Schwarz, Köln MoonWorks media, Miesbach
Coverbild	© Lightfield Studios / Adobe Stock
Druck	DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Bestellung	Über den Fachbuchhandel oder versandkostenfrei unter <i><a href="http://squeaker.net">squeaker.net</a></i>
ISBN	978-3-946526-60-5

**Disclaimer**

Die dargestellten Cases sind frei erfunden, werden aber in ähnlicher Form im Bewerbungsprozess bei Unternehmensberatungen zum Einsatz gebracht. Die verwendeten Firmen- und Markennamen sind urheberrechtlich geschützt, ihre Rechte verbleiben bei den jeweiligen Rechteinhabern. Trotz sorgfältiger Recherchen können Verlag und Autoren für die Richtigkeit aller Angaben keine Gewähr übernehmen.

**Bitte nicht kopieren oder verbreiten**

Das Buch einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, bleiben dem Verlag vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages gespeichert, kopiert, übersetzt oder verbreitet werden. Kaufen Sie sich Ihr eigenes Exemplar! Nur so können wir dieses Projekt qualitativ weiterentwickeln.



# Inhalt

<b>Die Autoren</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Kapitel 1: Vorbereitung auf das Case Interview</b>	<b>9</b>
<b>Kapitel 2: Übungscases</b>	<b>17</b>
1. Cashback-System in einer Supermarktkette	17
2. Bewertung einer Akquisition im Cash-Logistics-Markt	21
3. Die Kölner Kaffeebar	31
4. Wurstwaren-Produktion	41
5. Autobahnnetz	48
6. Produkteinführung bei einem Getränkehersteller (McKinsey & Company)	52
7. Risiken für Google	58
8. Das Studenten-Café	68
9. Süßigkeiten-Fabrikant	76
10. Interprinty-Personalproblem	83
11. Pen Manufacturer Case (PwC Strategy&)	93
12. Ein Fitnessstudio in Nöten	101
13. Innenstadtmaut in Berlin	111
14. Gesundheitszentrum Mediplus	117
15. Das New Yorker Verkehrsproblem	124
16. Standortentscheidung: Flagship Store am Flughafen	132
17. Ertragslage und digitale Vertriebswege einer Versicherung (BearingPoint)	141
18. Firma Metzger & Flottweil: Strategic Cost Management	147
19. Investition in konvergente Mobilfunk- und Festnetz-/ DSL-Produkte	153
20. Working Capital-Optimierung	163
21. Neue Vertriebsstrategie für einen Hersteller von Telefonanlagen	171
22. Produkteinführung in der Pharmabranche	184
23. Kassenausfall im Weihnachtsgeschäft	194
24. Wachstumsstrategien in gesättigten Märkten	201
25. M&A in der Automobilzuliefererbranche	209
26. Strategieentwicklung für das Service-Geschäft im Anlagenbau (Bain & Company)	218
<b>Kapitel 3: Cases zum Training zu zweit</b>	<b>225</b>
27. Aufbau einer Zahnarztkette (Roland Berger)	226
28. Taxibetrieb in einer Großstadt	235
29. Stationärer Möbelhändler (EY-Parthenon)	240
30. Effekte eines Rabattes	246
<b>Zehn Tipps zur besseren Case-Lösung</b>	<b>253</b>

## Die Autoren

### Der Herausgeber

**Stefan Menden** ist Gründer von squeaker.net, Herausgeber der erfolgreichen »Insider-Dossier«-Reihe und Autor des marktführenden Buches zur Vorbereitung auf das Case Interview, »Das Insider-Dossier: Bewerbung bei Unternehmensberatungen«. Er war drei Jahre **Berater und Mitglied im Kernteam Recruiting bei Oliver Wyman**. Hier hat er Beratungserfahrung u.a. in den Branchen Handel, Telekommunikation, Automobilindustrie sowie Private Equity gesammelt. Darüber hinaus hat Stefan Menden bei einem Venture-Capital-Unternehmen in London und als Geschäftsführer von Secret Escapes in Berlin gearbeitet. Heute investiert er in Start-ups und etablierte Unternehmen, wie die Sprachschulengruppe Eurocentres.

### Die Autoren

**Tanja Reineke** war **Senior Associate und Mitglied des Recruiting Teams** bei **DiamondCluster International** (heute **Oliver Wyman**). Heute ist sie **Senior Manager Pricing & Propositions bei Vodafone**. Zuvor hat sie als selbstständige Unternehmensberaterin multinationale Telekommunikationskonzerne zu ihrer Marketing- und Pricing-Strategie beraten. Neben ihrem langjährigen Recruiting-Engagement in der Unternehmensberatung blickt sie zudem auf praktische Erfahrung als Bereichsleiterin (HR sowie Marketing-Positionen) in der Industrie zurück.

**Ralph Razisberger** hat über 15 Jahre Berufserfahrung in der Managementberatung. Er war **Partner bei Mercer Management Consulting** (heute **Oliver Wyman**) und **Manager bei DiamondCluster International** und **Accenture**. Heute ist er **Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung C4V Consulting for Ventures**. In dieser Funktion berät er sowohl internationale Großkonzerne der Telekommunikationsindustrie als auch Start-Ups und Gründer in strategischen Fragestellungen. Das Recruiting neuer Mitarbeiter gehört seit über zwölf Jahren zu seinen Aufgaben neben der Projektstätigkeit.

## Weitere Case-Autoren

**Per Breuer** ist **Partner und Head of Global Human Resources bei Roland Berger Strategy Consultants**. Er hat an der Universität Hamburg Betriebswirtschaftslehre und an der London School of Economics International Management studiert. Seit 1998 arbeitet er für Roland Berger und hat sich als Berater mit zahlreichen Projekten zu Veränderungsprozessen in Dienstleistungsorganisationen, Aus-, Fort- und Weiterbildung, den Folgen des demographischen Wandels, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie dem Arbeitsmarkt beschäftigt.

**Martin Holzhaecker** hat Arbeitserfahrung als **Strategieberater bei Siemens Communications, Oliver Wyman und Deloitte Consulting**. Er hat am Institut für Management und Controlling der WHU promoviert und arbeitet nun als Assistant Professor an der Michigan State University.

**Nora-Marleen Hackmann** ist **Head of Strategic Insights & Initiatives bei BCG Digital Ventures**. Davor arbeitete sie als Project Manager bei der Boston Consulting Group. Sie absolvierte ihren MBA an der Yale School of Management.

**Dr. Christian Rebhan** ist Partner bei **Bain & Company**. Er war über sechs Jahre **Projektleiter** im Bereich »Health Care« bei der internationalen Strategieberatung **Strategy& (ehem. Booz & Company)**. Dr. Rebhan promovierte am Forschungszentrum des Dr. v. Hauenerschen Kinderspitals und absolvierte seinen MBA am **INSEAD** in Fontainebleau und Singapur.

**Jonas Seyfferth** arbeitet als **Principal bei Strategy&** und berät globale Unternehmen bei ihrer Digitalisierungsstrategie und neuen Geschäftsmodellen. Er ist seit vielen Jahren Mit-Herausgeber der squeaker.net »Insider-Dossier«-Reihe. Jonas ist Absolvent der Universität zu Köln und des CEMS Master's in International Management Programms.

## Einleitung

Wir gratulieren Ihnen zum Kauf des einzigen Übungsbuches speziell für Interview Cases im deutschsprachigen Raum! Sie haben verstanden, dass der Wettbewerb um die begehrten Jobs bei den namhaften Unternehmensberatungen hart ist und nur die Besten ein Angebot bekommen. Wie auch im Studium und in der Schule, wo Sie sich ausgiebig auf wichtige Klausuren und Examina vorbereitet haben, nehmen Sie auch beim Bewerbungsgespräch Ihr Schicksal in die eigene Hand und verlassen sich nicht allein auf Ihr vorhandenes Talent.

### Übung macht den Meister

Consulting Cases kann man üben. Und dieses Buch ist zum Trainieren von Consulting Cases bestens geeignet. Es ist als Ergänzung zu der marktführenden Berater-Bibel »Das Insider-Dossier: Bewerbung bei Unternehmensberatungen« gedacht und bereitet Sie in dieser Kombination am besten vor.

Dieses Buch macht Sie nicht (wesentlich) intelligenter, wortgewandter oder verleiht Ihnen in kürzester Zeit magische analytische Fähigkeiten. Dies ist der Humus aus vorhandenen Fähigkeiten, auf dem Ihre Ambition, sich bei namhaften Beratungen zu bewerben, bereits gewachsen ist. Genau hier setzen wir mit den Büchern der »Insider-Dossier«-Reihe an: Wir helfen Ihnen, durch echtes Insider-Wissen, Branchen-Know-how und vor allem Übung, das zusätzliche Stückchen Gelassenheit und Vorbereitung zu gewinnen, um sich von dem ebenso talentierten Mitbewerberfeld abzuheben.

### Von Beratern für zukünftige Berater

Wie alle Bücher von squeaker.net ist auch dieses Buch von echten Insidern geschrieben – nicht von Berufsredakteuren. Die Autoren der Consulting Cases haben alle Erfahrung bei namhaften Unternehmensberatungen, wie McKinsey, Roland Berger, Strategy& und Oliver Wyman. Die meisten von ihnen sind in führenden Positionen mit vielen Jahren Beratungs- und Recruiting-Erfahrung tätig und kennen das Case Interview sowohl aus der Sicht der Bewerbers als auch der des Interviewers sehr gut. Sie haben ihre Erfahrungen und ihre typischen Cases für dieses Buch aufgeschrieben, um Ihnen ein Tool zur besseren Vorbereitung an die Hand zu geben.

### Mit Ihrer Hilfe entwickelt sich dieses Buch weiter ...

... indem Sie Ihre eigenen Erfahrungen aus Case Interviews und die Case-Aufgaben, Brainteaser oder sonstige Tipps als Erfahrungsbericht auf squeaker.net eintragen. Sie profitieren bei Ihrer Bewerbung von den Erfahrungsberichten hunderter squeaker.net-Mitglieder – helfen Sie umgekehrt auch anderen mit Ihrem Insider-Wissen. Außerdem bauen Sie

## Feedback

### Unterstützen Sie dieses Buchprojekt

Um das Buch kontinuierlich weiterentwickeln zu können, sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen. Bitte schicken Sie uns Ihr Feedback oder Verbesserungsvorschläge über unser Feedback-Formular unter [squeaker.net/buchfeedback](http://squeaker.net/buchfeedback).



durch Ihre Beiträge auf [squeaker.net](http://squeaker.net) Ihr Profil in der Community auf und können neue, wertvolle Kontakte zu den anderen interessanten Personen im Karriere-Netzwerk knüpfen.

Darüber hinaus brauchen wir Ihr Feedback, Lob und Ihre Kritik zu diesem Buch, um es ständig weiter entwickeln zu können. Die Bücher der »Insider-Dossier« Reihe werden ständig verbessert und neu aufgelegt.

Es liegt in der Natur von Consulting Cases, dass es unterschiedliche Lösungsansätze gibt. Alle Cases dieses Buches wurden mehrmals von Consulting-erfahrenen Menschen auf logische Stringenz und Nachvollziehbarkeit geprüft, um die Lösungen so klar wie möglich zu machen. Dennoch sind die Musterlösungen keine Lösungsschablonen, die automatisch für jeden Bewerber und alle ähnlichen Cases gelten. Wenn Ihnen etwas unklar ist, lassen Sie es uns bitte wissen. Ihre eigenen Ansätze können Sie im Forum von [squeaker.net](http://squeaker.net) diskutieren.

Bitte senden Sie Ihr Feedback an den Herausgeber und Mit-Autor [stefan.menden@squeaker.net](mailto:stefan.menden@squeaker.net).

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei Ihren anstehenden Interviews!

Stefan Menden, Tanja Reineke, Ralph Razisberger  
und das [squeaker.net](http://squeaker.net)-Team



# Kapitel 1: Vorbereitung auf das Case Interview

## 1. Das Case Interview

Unternehmensberatungen verwenden ein spezielles Verfahren zur Auswahl ihrer Mitarbeiter: das Case Interview. Der Grund liegt in den Anforderungen an die Fähigkeiten eines Unternehmensberaters und den Besonderheiten seines Arbeitsumfeldes. Berater müssen sich schnell in komplexe, ihnen bisher unbekannte und für den Kunden hochrelevante Problemstellungen hineinversetzen. Sie arbeiten in häufig wechselnden Teams auf Projekten von wenigen Wochen bis zu zwölf Monaten Länge. Sie reisen viel, haben ständigen Kundenkontakt und bewegen sich in einem herausfordernden Umfeld.

Im Bewerbungsverfahren von Unternehmensberatungen – aber auch zunehmend in anderen Branchen, in denen ehemalige Unternehmensberater arbeiten – werden anhand von Fallstudien Ihre Fähigkeiten zur eigenständigen Strukturierung und Analyse von Ihnen bisher unbekanntem Problemstellungen sowie die Fähigkeit zur Erarbeitung und Präsentation von deren Lösung geprüft.

Dieses Buch ist als gewinnbringende Ergänzung zum »Insider-Dossier: Bewerbung bei Unternehmensberatungen« gedacht. Wir gehen bei der Bearbeitung der Übungscases in diesem Buch davon aus, dass Sie sich bereits mit den Grundlagen des Case Interviews, den verschiedenen Frameworks zur Strukturierung derselben sowie den zahlreichen Hinweisen zur Bearbeitung von Cases und zum Verhalten im Bewerbungsgespräch auseinandergesetzt haben.