

Inhalt

Einleitung 8

Kapitel I: Die Bewerbung 11

1. Die Beratungs-Branche	12
2. Arten von Unternehmensberatungen	14
3. Kompetenzen der Strategieberatungen	21
4. Hierarchiestufen	24
5. Ablauf des Bewerbungsverfahrens	26
6. Elemente des Bewerbungsgesprächs	30
7. Fallstudien	40
8. Aus der Sicht des Recruiters	42

Kapitel II: Tools zur Lösung von Cases 47

1. Der richtige Ansatz	48
2. BWL-Basics	49
Gewinngleichung	49
Profitabilität (Minimax-Prinzip)	50
Kosten-Nutzen-Analyse	51
Interne versus externe Faktoren	52
Angebot und Nachfrage	52
Kostenanalyse	53
Fixe versus variable Kosten	54
Break Even-Analyse	55
Opportunitätskosten	56
ABC-Analyse	56
Logikbaum	57
Das Einmaleins der externen Rechnungslegung	57
Die Analyse der Wertschöpfungskette	62
3. Fortgeschrittene Frameworks	63
Porter's Five Forces	63
Die 4 Cs: Customer, Competition, Cost & Capabilities	64
Produktlebenszyklus	65
Erfahrungskurven-Analyse / Economies of Scale	66
Die 4 Ps: Price, Product, Place & Promotion	66
2x2-Matrix	68
BCG-Matrix (Marktwachstums-/Marktanteils-Matrix)	69
Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)	70
Benchmarking	71
Kernkompetenzen (Core Competencies)	71
Wettbewerbsstrategien nach Porter	72

SWOT-Analyse:	
Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	73
Net Present Value (Netto-Barwert)	73
CAGR (Compound Annual Growth Rate)	74
Die 5 Cs: Character, Capacity, Capital, Conditions, Competitive Advantage	74
Bewertung von Akquisitionskandidaten	75
Überblick: Wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen	76
4. Übersichts-Framework	78
5. Consulting-Lingo	81
6. Case-Typen	83
Profitabilität	84
Eintritt in einen neuen Markt	86
Einführung eines neuen Produktes	87
Competitive Response	89
Reaktion auf Veränderungen im externen Marktumfeld	89
Mergers and Acquisitions (M&A)	90
7. Vorgehensweise zur Lösung von Cases	92
8. Zehn Tipps zur besseren Case-Lösung	95
9. Professionelles Coaching mit erfahrenen Consultants	99
10. Tipps aus der Praxis	100
11. Standardgrafiken	102
12. Visualisierung: Welches Diagramm für welche Daten?	104
13. Was du im Case Interview vermeiden solltest	106

Kapitel III: Beispiel-Cases **109**

1. Diversifizierung eines Stromkonzerns	111
2. Kauf einer europäischen Bank	116
3. Umsatzrückgang eines Batterieherstellers	122
4. Umsätze in luftiger Höhe	127
5. Automobilzulieferer unter Druck	132
6. Fall des Postmonopols	138
7. Restrukturierung eines Speditionsunternehmens	143
8. Lkw-Maut	146
9. „Call-a-Bike“-Case	149
10. Verkaufspreise eines Parfumherstellers	154
11. Händewaschen im Restaurant	157
12. Boys & Girls-Windeln	160
13. Kfz-Versicherungen	164
14. Scannen im Supermarkt	167
15. Bewertung einer Fernsehkabelgesellschaft	170
16. Gebührenerhöhung für eine Kreditkarte	174

17. Produktinnovation	177
18. Billig-Airlines	180
19. Online-Auktion für Privatkredite	182
20. Bewertung von Synergien	183
21. Zukünftige Geschäftsmodelle auf vier Rädern (Mercedes-Benz Management Consulting)	186
22. Funkstille – Kommunikationstechnik in der Krise (FTI-Andersch)	196
23. Case Interview auf Englisch	204
24. Weitere Cases üben	206

Kapitel IV: Analytikaufgaben und Tests **209**

1. Brainteaser	210
2. Brainteaser-Aufgaben	212
3. Kreativität	218
4. Abschätzungsfälle	221
5. Basisdaten für Abschätzungsfälle	224
6. Wissensfragen	226
7. Logiktests	229
8. Mathematische Analytikaufgaben	235
9. Mathe-Basics	238
10. Lösungen	242

Kapitel V: Erfahrungsberichte und weitere Cases **245**

1. Boston Consulting Group	246
2. DHL Consulting	249
3. E.ON Inhouse Consulting	250
4. INVERTO, A BCG Company	251
5. Iskander Business Partner	253
6. McKinsey & Company	254
7. Oliver Wyman	257
8. Roland Berger	260
9. Siemens Advanta Consulting	263
10. Strategy&, die Strategieberatung von PwC	265
11. Volkswagen Consulting	266

Kapitel VI: Unternehmen **269**

1. BearingPoint	272
2. Boston Consulting Group	278
3. Commerz Business Consulting	286
4. CTcon Management Consultants	292
5. DB Management Consulting	296

6. Deloitte	304
7. Deutsche Telekom CSP	310
8. Ebner Stolz Management Consultants	316
9. EY	324
10. EY-Parthenon	330
11. FTI-Andersch	338
12. Horváth	344
13. Iskander Business Partner	350
14. Kearney	356
15. McKinsey & Company	364
16. Mercedes-Benz Management Consulting	370
17. OC&C Strategy Consultants	376
18. Oliver Wyman	384
19. Roland Berger	392
20. RWE Consulting	400
21. Simon-Kucher & Partners	406
22. Strategy&, die Strategieberatung von PwC	414
23. Struktur Management Partner	422
24. thyssenkrupp Management Consulting	432
Weitere Titel aus der Insider-Dossier-Reihe	442
Über SQUEAKER	443

Einleitung

Wir gratulieren dir zum Erwerb des marktführenden Ratgebers für die Bewerbung bei Top-Management-Beratungen. Mit der aktualisierten und überarbeiteten 2022er-Version des Insider-Dossiers „Bewerbung bei Unternehmensberatungen“ bist du deinem Ziel, Unternehmensberater:in zu werden, bereits ein gutes Stück näher gekommen.

Die meisten namhaften Beratungsfirmen gestalten ihre Interviews grundlegend anders als dies in jeder anderen Branche üblich ist. Sie erwarten von ihren zukünftigen Mitarbeiter:innen überdurchschnittliche Fähigkeiten bei der Problemlösung und -strukturierung sowie der Kommunikation. Um diese Fähigkeiten ausgiebig zu prüfen, verwenden sie Fallstudien in ihren Bewerbungsgesprächen.

Wir nutzen regelmäßig das Feedback aus den vorangegangenen Auflagen des Buches, um jährlich den aktuellsten Ratgeber herausgeben zu können. Dir bietet dies die bestmögliche Vorbereitung auf deine anstehenden Bewerbungsgespräche bei den führenden Beratungen.

In diesem Buch lernst du ...

... welche Arten von Cases es gibt, welche Frameworks dir bei der Lösung der verschiedenen Case-Typen helfen und wie du deine Antworten strukturierst. Ziel ist es, durch eine gründliche und umfassende Vorbereitung deine Erfolgschancen bei Case Interviews erheblich zu steigern.

Nachdem du dieses Buch durchgearbeitet hast, wirst du ...

... ein gutes Verständnis für die Struktur und Anforderungen eines Bewerbungsgesprächs bei Unternehmensberatungen haben, dein Wissen über Basiskonzepte und komplexe Zusammenhänge der Betriebswirtschaft aufgefrischt haben, sicherer im Umgang mit typischen Fallstudien-Fragen sein, entspannter in dein anstehendes Bewerbungsgespräch gehen – und im besten Fall einen Anstellungsvertrag bei der Unternehmensberatung deiner Wahl in den Händen halten.

QR-Codes

Die wichtigsten Internetlinks haben wir in Form eines QR-Codes dargestellt. Folgender QR-Code führt dich beispielsweise direkt zur Consulting-Rubrik auf squeaker.net/karriere/consulting



Dieses Buch ist der Marktführer, weil ...

... wir das inhaltliche Vorgehen der einzelnen Unternehmensberatungen aus zahlreichen Interviews mit Bewerber:innen, die kürzlich zu einem Case Interview bei einer namhaften Beratung eingeladen wurden, herauskristallisiert haben. Wir greifen dabei auf das Wissen der über 150.000 Mitglieder unserer SQUEAKER-Community und der zufriedenen Leser:innen der vergangenen 17 Auflagen dieses Buches zurück. Anders als allgemeine Ratgeber aus den USA können wir so speziell auf die Besonderheiten bei der Bewerbung bei Top-Beratungen in Europa vorbereiten.

Kein anderer Ratgeber zur Bewerbung bei Unternehmensberatungen wurde in den letzten Jahren im deutschsprachigen Raum häufiger verkauft. Gleichzeitig erfährt dieses Buch als einziges die anhaltende Unterstützung durch alle namhaften Unternehmensberatungen in Form von Praxistipps und Unternehmensprofilen.

Dieses Buch ist zum Arbeiten gedacht ...

... und wurde von Insidern und erfahrenen Unternehmensberater:innen geschrieben, nicht von Berufsredakteur:innen. Durch unseren authentischen, direkten und nutzerorientierten Stil, bieten wir dir die beste Vorbereitung. Verlasse dich bei der Vorbereitung auf das anspruchsvolle Case Interview nicht auf die oberflächlichen Tipps in kostenlosen Branchen-Broschüren. Wir raten dir, das Buch durcharbeiten und die Systematik des Case Interviews auf dieser Grundlage weiter zu üben. Versuche nicht, Aufgaben auswendig zu lernen, sondern denke dich in die Situation des Case Interviews und in die Erwartungshaltung deiner Interviewer:innen hinein. Lerne, basierend auf Frameworks deinen Case zu strukturieren und deine eigene Lösung zu entwickeln. Du wirst merken, dass du dadurch am besten vorbereitet bist und entspannter ins Bewerbungsgespräch gehst.

Mit deiner Hilfe entwickelt sich dieses Buch weiter ...

... indem du deine Erfahrungen aus dem Case Interview und die Case-Aufgaben, Brainteaser oder sonstigen Tipps als Erfahrungsbericht unter squeaker.net/report einträgst. Du profitierst bei deiner Bewerbung von den Erfahrungsberichten tausender SQUEAKER-Mitglieder – helfe umgekehrt auch anderen mit deinem Insider-Wissen.

Wenn du Feedback, Lob, Anregungen oder Kritik zu diesem Buch hast, eventuelle Fehler entdeckst oder deine eigenen Case-Ideen und -Lösungen beisteuern möchtest, freut sich der Autor Stefan Menden über deine E-Mail: **Stefan.Menden@squeaker.net**.



Wir wünschen dir eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei deinen anstehenden Interviews!

Stefan Menden und die SQUEAKER-Redaktion

Unterstütze dieses Buchprojekt

Um das Buch kontinuierlich weiterentwickeln zu können, sind wir auf deine Mithilfe angewiesen. Bitte schicke uns dein Feedback oder Verbesserungsvorschläge über unser Feedback-Formular unter **squeaker.net/buchfeedback**





I

Die Bewerbung

1. Die Beratungs-Branche

Wozu brauchen Unternehmen Unternehmensberater:innen?

Warum werden Problemstellungen an Unternehmensberatungen abgegeben, obwohl eine Lösung möglicherweise auch intern hätte gefunden werden können? Eine Unternehmensberatung zu engagieren verursacht Kosten, jedoch gibt es Vorteile und Gründe auf externes Wissen zurückzugreifen.

Consulting-Excellence-Studie

SQUEAKER ermittelt im Rahmen der Consulting-Excellence-Studie jedes Jahr die attraktivsten Arbeitgeber: Unser Ranking zeigt, welche Arbeitsbedingungen du erwarten und mit wie viel Gehalt du rechnen kannst. Alle bisherigen Ergebnisse unter squeaker.net/ratgeber/rankings.

Unternehmensberatungen werden aus drei Gründen mit unternehmens-internen Problemstellungen betraut:

1. **Branchenexpertise/Ideen:** Berater:innen verfügen über spezielles Know-how und Erfahrungen, die unternehmensintern nicht verfügbar sind oder nur langsam und teuer aufgebaut werden können.
2. **Methodenwissen:** Aufgrund von zahlreichen bereits durchgeführten Projekten sind Berater:innen in der Anwendung von Managementmethoden ausgesprochen erfahren.
3. **Neutraler Außenseiter:** Berater:innen werden als unabhängige Mediator:innen benötigt, um organisatorische Konflikte zu vermeiden.

Die meisten Beratungsprojekte lassen sich einer der folgenden drei Kategorien zuordnen:

1. **Strategie** (z. B. Marktexpansion, Produktneueinführung, Diversifikation, Kooperation ...)
2. **Operative Effizienz** (z. B. Logistik, Produktivitätssteigerung, Qualitätssteigerung, Einkauf/Lieferantenintegration, Umsatzsteigerung ...)
3. Oft führen diese Projekte zu weiteren Aufgaben im Bereich der **Organisation** (z. B. Unternehmenssteuerung, Mitarbeiterführung, Profitcenter ...)

Die folgenden Listen zeigen die nach einer aktuellen Erhebung umsatzstärksten Managementberatungen in Deutschland. Aufnahmekriterien: Mehr als 60 Prozent des Umsatzes bzw. signifikant hohe Segmentumsätze werden mit klassischer Unternehmensberatung wie Strategie- sowie Organisations- und Prozessberatung erzielt.

Internationale Managementberatungen in Deutschland

Unternehmen	Umsatz 2020 (in Mrd. Euro)	Mitarbeiter:innen 2020 (weltweit)
Accenture	21,2	100.000
AlixPartners	1,3	2.300
Aon	1,5	15.000
Bain & Company	3,9	12.000
BearingPoint	0,7	4.645
Boston Consulting Group	7,5	22.000
Capgemini Invent	1,2	9.000
Deloitte	20,7	116.500
EY	12,8	90.469
IBM	7,1	38.000
Kearney	1,2	3.800
KPMG	10,2	67.000
McKinsey & Company	9,3	31.500
Mercer	4,3	23.070
Oliver Wyman	1,8	5.000
PricewaterhouseCoopers	12,9	71.466
The Capital Markets Company	0,6	5.000
Willis Towers Watson	8,2	46.000

Quelle: Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2021 – Stand Juni 2021
(Unternehmen, die nicht ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben und im Jahr 2020 signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen in Deutschland erzielten, Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt)

Top 10 der deutschen Managementberatungen

Unternehmen	Umsatz (in Mio Euro)		Mitarbeiter:innen	
	2020	2019	2020	2019
1 Roland Berger	590,0	642,0	2.400	2.400
2 Simon-Kucher & Partners	361,5	358,0	1.400	1.381
3 Q_Perior	225,0	214,0	789	751
4 Horváth	196,0	211,0	832	910
5 Detecon International	193,5	201,0	1.124	1.230
6 Porsche Consulting	184,0	203,1	670	670
7 zeb.	177,0	174,0	857	899
8 d-fine	170,0	158,0	1.006	940
9 KPS	166,0	180,0	619	618
10 goetzpartners	125,2	119,4	360	359

Quelle: Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2021 – Stand Juni 2021
(Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben)



Ich kenne keine Branche, in der man in so kurzer Zeit so viel lernt und so gut ausgebildet wird.

**Ilka Cremer, Head of HR Germany,
Simon-Kucher & Partners**

2. Arten von Unternehmensberatungen

Management-Beratung ist nicht gleich Management-Beratung. Recherchiere den Markt und entwickle ein Verständnis für die Unterschiede zwischen den Firmen und welche zu dir passt. Nutze hierfür die Insider-Informationen der squeaker-Community und knüpfe Kontakte im Netzwerk. Berücksichtige bei der Planung deiner Consulting-Karriere die Segmentierung der Branche. Wir haben eine Unterteilung der bekanntesten Unternehmen – je nach ihren Schwerpunkten – in Full Service, Strategieberatungen und Boutiquen vorgenommen.

SQUEAKER Ranking

Unser Ranking der Unternehmensberatungen 2022 in Deutschland zeigt dir, wie attraktiv die Beratungen als Arbeitgeber für die Zielgruppe der hochqualifizierten Nachwuchskräfte sind. Die Rangliste basiert auf der Anzahl der Teilnehmer:innen der Consulting-Excellence-Studie von SQUEAKER, die sich definitiv bei dem Unternehmen bewerben wollen. Insider-Tipp: Top-Unternehmen, die als Arbeitgeber für dich interessant sind, kannst du auf squeaker.net „folgen“.

- 
- 1 McKinsey & Company**
 - 2 Boston Consulting Group**
 - 3 Bain & Company**
 - 4 Deloitte**
 - 5 Roland Berger**
 - 6 KPMG**
 - 7 Strategy&**
 - 8 EY Consulting**
 - 8 Horváth**
 - 8 Porsche Consulting**
 - 11 Oliver Wyman**
 - 12 Kearney**
 - 12 Struktur Management Partner**
 - 14 Volkswagen Consulting**
 - 14 Capgemini Invent**
 - 14 BearingPoint**