

**Das
Übungsbuch**
zu »Bewerbung
bei Unternehmens-
beratungen«

Das Insider-Dossier

Consulting Case-Training

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

8. Auflage

**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



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

www.facebook.com/squeaker

kontakt@squeaker.net

Verlag	squeaker.net GmbH
Herausgeber	Stefan Menden, Jonas Seyfferth
Autoren	Stefan Menden, Tanja Reineke, Ralph Razisberger u.m.
Redaktion	Jonas Seyfferth, 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 squeaker.net
ISBN	978-3-946526-62-9

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.



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 Holzhacker 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. Haunerschen 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 durch Ihre Beiträge auf 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 diskutieren.

Bitte senden Sie Ihr Feedback an den Herausgeber und Mit-Autor stefan.menden@squeaker.net.

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.

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

Stefan Menden, Tanja Reineke, Ralph Razisberger und das 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 unbekannten 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.

Buchempfehlung

Zur weiteren Vorbereitung auf die Bewerbung bei führenden Unternehmensberatungen empfehlen wir:

- Die marktführende Bibel für den Beraternachwuchs:
»Das Insider-Dossier: Bewerbung bei Unternehmensberatungen«
- Der Überblick für Einsteiger mit den besten Praktika:
»Das Insider-Dossier: Praktikum im Consulting«
- Zur Übung von Brainteaser-Aufgaben, wie Sie bei etwa jedem fünften Consulting Interview vorkommen können:
»Das Insider-Dossier: Brainteaser im Bewerbungsgespräch«
- Zur Übung von Einstellungstests, wie schriftliche Logik- und Analytiktests, die zunehmend bei Beratungen zum Einsatz kommen:
»Das Insider-Dossier: Auswahlverfahren bei Top-Unternehmen «
- Bei der Spezialisierung auf die Bewerbung in der Corporate Finance Practice oder bei Beratungen mit einem starken Fokus auf Private Equity und den Bankensektor: »Das Insider-Dossier: Die Finance-Bewerbung«
- Zum Berufseinstieg in die Beratung und erfolgreichen Meistern der ersten Monate:
»Das Insider-Dossier: Consulting Survival Guide«.

Alle Bücher sind versandkostenfrei in der jeweils aktuellsten Auflage unter squeaker.net/insider bestellbar. Darüber hinaus haben wir ergänzende Buchtipps zur Optimierung der Bewerbungsunterlagen, zur Strukturierung Ihrer Case-Lösung anhand des »Prinzips Pyramide« sowie zur Karriereplanung unter squeaker.net/buchtipps zusammengefasst.

2. Typische Interview Cases

Die Interview Cases, die Sie im Bewerbungsverfahren erwarten, stehen inhaltlich oft im Zusammenhang mit der Erfahrung des Interviewers. Bewerben Sie sich z.B. in der Corporate Finance Practice einer Beratung, so werden die meisten Cases einen Finanzhintergrund haben. Bewerben Sie sich als Generalist bei einer Strategieberatung und Ihr Interviewer arbeitet dort in der Automotive Practice, ist die

Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie ein Automotive Case erwartet. Es lohnt sich also, die Schwerpunkte des Unternehmens, bei dem Sie sich bewerben, genau zu kennen. Manchmal haben Sie darüber hinaus die Chance, über [squeaker.net](https://www.squeaker.net), XING oder LinkedIn etwas über den Erfahrungshintergrund Ihrer Interviewer herauszufinden, sofern Ihnen die Namen vorher mitgeteilt wurden oder Sie einen Kontakt zu einem anderen Mitarbeiter der Firma aufgebaut haben.

Folgende Übersicht gibt Ihnen einen Eindruck von typischen Interview Cases je nach Beratungsschwerpunkt der Consulting-Firma bzw. Practice Group-Zugehörigkeit des Interviewers. Wir haben bewusst Cases aus möglichst vielen Branchen und Themen sowie unterschiedlichen Aufgabenstellungen zusammengestellt, um Ihnen eine breite Auswahl aufzuzeigen. In der Tabelle haben wir für Sie markiert, welche Cases in diesem Buch oder in dem Hauptbuch »Bewerbung bei Unternehmensberatungen« behandelt werden.

Practice Groups Branchenorientiert

Typische Projektinhalte / Interview Cases

Automotive	Optimierung Produktentwicklungsprozess ¹ Zukünftige Geschäftsmodelle auf vier Rädern ¹
Chemie/Energie	Geschäftsfelderweiterung eines Stromkonzerns ¹ Risiko-Management im Rohstoffhandel
Financial Services	Ertragslage und digitale Vertriebswege einer Versicherung ² Profitabilität von Kundengruppen einer Versicherung ¹ Gebührenstruktur einer Kreditkarte ¹ Online Aktion für Privatkredite ¹ Umbau einer Verkehrsinfrastruktur ²
Pharma/Health Care	Aufbau einer Zahnarztkette ² Business Case für ein Gesundheitszentrum ² Markteinführung eines neuen Medikamentes ²
Retail	Cash Back-System einer Supermarktkette ² Effekte eines Rabattes im LEH ² Flagship Store Strategie einer Bekleidungskette ² RFID Einführung ¹ Stationärer Möbelhändler ²
Consumer Goods	Umsatzrückgang bei Windeln ¹ Margenproblem bei einem Hersteller von Süßigkeiten ²
Telekommunikation	Marketing von VoIP-Telefonanlagen ² Strategie DSL-Produkte eines Telekommunikationskonzerns ²
Aviation	Geschäftserweiterung eines Flughafens ¹ Geschäftsmodell Low Cost Airline ¹
Travel & Transportation	Call-a-Bike Geschäftsmodell ¹

	Verkehrsproblem einer Stadt ²
Tourism & Leisure	Marktpositionierung Fitnessstudio ² Wachstumsstrategie eines Touristikkonzerns ²
Logistik	M&A in der Cash Logistics Branche ² Fall des Postmonopols ¹ Restrukturierung einer Spedition ¹
Industrials	Working Capital Optimierung eines Industrieunternehmens ² Total Cost of Ownership beim Kauf von Industrieanlagen ²
Aerospace & Defense	Supply Chain Management eines Flugzeugbauers Marktstrategie Rüstungskonzern
Public Sector	Einführung Innenstadtmaut ² Verkauf einer Brücke ² Einführung LKW-Maut ¹
Practice Groups Funktionsorientiert	Typische Projektinhalte / Interview Cases
Corporate Finance	Bewertung von Synergien ¹ Bewertung Akquisition einer Bank ¹ M&A eines Automobilzulieferers ²
Marketing	Preisoptimierung bei einem Parfumhersteller ¹ Marketingstrategie bei Produktinnovationen ¹
Organisation/HR	Personalstrategie ² Top-Management-Kompensation
Risk Management	Absicherungstransaktionen gegen Währungsrisiken Asset Management
IT	IT-Strategie und Aufbauorganisation Prozessdokumentation für SAP-Einführung

Manufacturing / Operations

Qualitätsprobleme in der Wertschöpfungskette²
Vertriebsstrategie bei einem Batteriehersteller¹

Strategie

Strategieentwicklung für das Service-Geschäft im Anlagenbau²
Produkteinführung bei einem Getränkehersteller²

1) Beispiel-Case im Buch »Das Insider-Dossier: Bewerbung bei Unternehmensberatungen«

2) Interaktiver Interview Case zum Üben in diesem Buch

3. Vorgehen zum Trainieren von Cases

In den folgenden beiden Kapiteln erwarten Sie 30 interaktive Übungscases zum Trainieren von typischen Situationen, Fragen und quantitativen Aufgaben im Case Interview. Sie können die Cases alleine oder zu zweit bzw. im Team bearbeiten. Zum Trainieren zu zweit bieten sich speziell die hierfür vorbereiteten Cases im letzten Kapitel an.

Die Reihenfolge der Cases ist dabei vollkommen willkürlich. Suchen Sie sich die Fälle heraus, die Sie am meisten interessieren. Sie sollten jedoch so viele Cases wie möglich konzentriert durcharbeiten, um einen optimalen Übungseffekt zu erzielen.

Zwischenfragen zur Übung

Wie Sie sehen werden, haben wir die Cases – wie in einem realen Case Interview – an signifikanten Stellen mit »Zwischenfragen« versehen. Hier sind Sie gefragt, selber aktiv zu werden und sich Gedanken zu weiteren Lösungsansätzen zu machen. In der Realität ist es darüber hinaus oft so, dass Interviewer den Case-Fluss mit konkreten Detailfragen oder einer kurzen Rechenaufgabe

unterbrechen. Auch dem tragen wir Rechnung und haben solche Zwischenfragen ebenso eingebaut. Manchmal gibt es eine »Multiple Choice«-Auswahl zum Ankreuzen.

Geben Sie nicht dem Impuls nach, bei einer Zwischenfrage die vorgeschlagene Lösung zu lesen. Am besten, Sie verdecken den Text nach einer Zwischenfrage zunächst mit einem Blatt Papier. In einigen Fällen haben wir die Lösungen auch in einen Lösungsteil am Ende des Cases platziert.

Unsere Empfehlung ist, die Zwischenfragen zu beantworten und vor dem Weiterlesen in das vorgesehene Textfeld stichpunktartig einzutragen. Danach können Sie Ihre Antwort mit der Musterlösung im Text vergleichen.

Der Weg ist das Ziel

Beachten Sie bei der Bearbeitung der Cases, dass es nie nur genau eine Lösung gibt. Es sind immer verschiedene Ansätze denkbar. Die Musterlösung zeichnet den Weg, den der jeweilige Autor des Cases aus seiner Recruiting-Praxis für sinnvoll erachtet. Lassen Sie sich nicht verwirren, wenn Sie mit einem anderen Ansatz oder Annahmen auf ein abweichendes Ergebnis gekommen sind. Vergleichen Sie die Ansätze und ergänzen Sie Ihr Instrumentarium um die in der Lösung verwendete Vorgehensweise.

Es ist nicht unser Anliegen – und zum Meistern des Case Interviews auch keineswegs ratsam – dass Sie Schablonenlösungen auswendig lernen. Dies ist unserer Meinung nach ein grundsätzlicher Fehler und vor allem in amerikanischen Büchern zur Vorbereitung auf die Consulting-Bewerbung zu finden. Andere deutschsprachige Bücher hingegen kratzen inhaltlich nur an der Oberfläche. Zwar ist jede Vorbereitung zunächst eine gute Initiative, um sich mit den Besonderheiten des Case Interviews auseinanderzusetzen, jedoch sollten Sie nicht vergessen,

dass es am Ende auf Ihren ganz eigenen und persönlichen Lösungsansatz ankommt.

Einblicke in Branchen und Themen

Einige der folgenden Übungscases behandeln interessante aktuelle Thematiken. Andere blicken in die Besonderheiten einer bestimmten Branche hinein. Beides sind typische Muster für Cases, die aktuell in Bewerbungsgesprächen gefragt werden. Unser Tipp ist, mit offenen Augen durch die Welt zu gehen und aus dem Wirtschaftsgeschehen selber Ansätze für Consulting Cases abzuleiten. Außerdem werden Sie merken, dass viele Cases einen »Knackpunkt« haben. Dieser liegt nicht selten in den Besonderheiten der jeweiligen Branche. Wir haben daher in diesem Buch extra einige Branchenspezifika herausgegriffen und behandelt. Neben der Vorbereitung auf das Case Interview lernen Sie so auch etwas über Ihnen bisher unbekannte »Mikrokosmen« der Wirtschaftswelt.

4. Bewertungsbogen des Interviewers

Üblicherweise hat jede Unternehmensberatung einen standardisierten Bewertungsbogen, den Ihr Interviewer nach dem Gespräch ausfüllen wird. Einen ähnlichen Bogen gibt es bereits von Ihrem Lebenslauf-Screening. Für die Entscheidung, welche Kandidaten in die nächste Runde kommen bzw. ein Angebot erhalten, kommen alle Interviewer zusammen und diskutieren anhand ihrer Notizen die Kandidaten des Tages. Jeder hat eine klare Meinung zu »seinen« Kandidaten und vertritt diese dann in der Runde in Form einer Diskussion. Es wird ein Gesamtbild erstellt und im Falle von Konsens eine positive Entscheidung gefällt. Manchmal haben Partner ein Veto-Recht oder die Entscheidung muss einstimmig sein. Im Zweifelsfall

entscheidet man sich gegen Sie, das muss Ihnen bewusst sein. Die Kosten einer Fehleinstellung sind für eine Unternehmensberatung zu hoch. Umso wichtiger, dass Sie gut vorbereitet sind.

Im Folgenden sehen Sie ein Beispiel für einen typischen Bewertungsbogen, wie ihn Ihre Interviewer häufig verwenden. Benutzen Sie ihn, um Ihre eigene Leistung in den Übungscases einzuschätzen oder in den Cases zu zweit, um Ihren Übungspartner zu bewerten.

Der Bogen prüft die für eine Unternehmensberatung relevanten Fähigkeiten ab, sowohl harte als auch weiche. Bei Letzteren geht es um den »Personal Fit«. Die entscheidende Frage ist, ob der Interviewer gerne mit Ihnen im Team zusammenarbeiten würde oder nicht. Für die Bewertung der Faktoren gilt, dass ein »mangelhaft« ein k.o.-Kriterium bedeutet. Für eine positive Entscheidung müssen alle Kreuze in den besten Kategorien liegen – Durchschnitt reicht nicht! Je höher Ihr Einstiegslevel, desto härter die Anforderungen an Sie.

Feedbackbogen zum Case-Training zu zweit

Während der erste Bewertungsbogen die Sicht des Unternehmens darstellt, empfehlen wir für Ihr Case-Training zu zweit den zweiten Feedback-Bogen zu verwenden, um einen konkreteren Eindruck Ihrer Stärken und Entwicklungsbereiche zu erlangen.

Beide Bewertungsbögen stehen zum Herunterladen und Ausdrucken auf squeaker.net für Mitglieder zur Verfügung:
squeaker.net/consulting-bewertungsbogen

Bewerber Name:	Interviewer:
Einstieg als: ☐ Praktikant ☐ Analyst ☐ Consultant ☐ Associate	Datum:

Bewertung	-	○	+	++	+++
Quantitative Fähigkeiten					
Analytische Fähigkeiten					
Problemlösung, Logik					
Kreativität, Initiative					
Kommunikation, Präsentation					
Auftreten, Reife, Präsenz					
Führung, Energie, Belastbarkeit					
Team Fit					
Gesamteindruck					
Feedback positiv:					
Feedback negativ:					
Kommentare:					
Legende: - Mangelhaft ○ Ausreichend + gut ++ sehr gut +++ über Erwartung Gesamteindruck: Befürwortung einer Einstellung bei »++« und »+++«					

Kriterium	Details	Punkte	Notizen / Feedback
Auftreten (10 Pkt.)	Blickkontakt; selbstbewusstes Auftreten; gut gekleidet; professioneller Eindruck; positive Ausstrahlung; Energie		
Kommunikation, Präsentation (15 Pkt.)	Klare, logische Sätze; guter, professioneller sprachlicher Ausdruck; freundlich; angemessener Einsatz von Mimik, Gestik; Verwendung von visuellen Medien; Zielgerichtetes Fragen nach Informationen; Wiederholung der Kernfragestellung		
Quantitative Fähigkeiten (15 Pkt.)	Schnelles und richtiges Kopfrechnen; Sicherer Umgang mit großen Zahlen, Kommastellen und Prozentzahlen; ggf. schriftliche Rechnung		
Problemlösung (50 Pkt.)	Stringente Argumentation und saubere, nachvollziehbare Analyse; Fokus auf wesentliche Faktoren; Erstellung einer Vorgehensweise; Verfolgen einer Struktur in der Analyse; ggf. zielgerichtete und sichere Anwendung von Frameworks; sichere Anwendung von Fachwissen; Flexibilität; Tiefe der Analyse; Proaktivität		
Fazit und Beurteilung (10 Pkt.)	Präsentation der Zusammenfassung und klare Handlungsempfehlung;		

	Einordnung der Ergebnisse im Gesamtzusammenhang; Sanity Check; Identifikation weiterführender Fragen		
	Summe Punkte (max.: 100)		
Fazit / Feedback			
Positive Punkte			
Entwicklungs- bereiche			
Entscheidung	☐ Würde Bewerber einstellen ☐ Würde Bewerber nicht einstellen		

Kapitel 2: Übungscases

1. Cashback-System in einer Supermarktkette

Auf einem Flug von London nach Frankfurt sitzen Sie zufällig neben dem Vorstandsvorsitzenden einer großen deutschen Supermarktkette, welcher ein Gespräch mit Ihnen initiiert und sich sehr für Ihre Arbeit bei einer großen Unternehmensberatung interessiert. Als Sie Brüssel überfliegen, fragt Sie Ihr Gesprächspartner: »Glauben Sie, dass es sich lohnt, in Deutschland ein Cashback-System nach britischem Vorbild einzuführen?«

Bei diesem Case geht es darum, in kurzer Zeit mögliche Chancen und Hindernisse bei der Einführung eines solchen Systems zu analysieren und abschließend eine konkrete Gesamteinschätzung abzugeben. Die hier verwendeten Zahlen sind fiktiv.

Fragen stellen

Es ist kein Zeichen von Ahnungslosigkeit, vor der Bearbeitung des Cases dem Interviewer einige Verständnisfragen zu stellen. Es zeigt, dass man den Sachverhalt genau verstehen möchte, bevor man sich in etwas verrennt. Allerdings sollte es sich wirklich nur um zwei bis fünf Fragen handeln und nicht plötzlich die Frage-Antwort-Situation umkehren. Von einigen Bewerbern wird der Fehler gemacht, Nachfragen als eine Blöße zu sehen, die sie sich nicht geben möchten. In diesem Case ist es fatal, nicht genau zu wissen, was das Cashback-System ist.

Schritt 1: Klärung des Begriffs »Cashback-System«

Sollte Ihnen nicht klar sein, was das Cashback-System ist, fragen Sie auf jeden Fall Ihren Interviewer. Dieser wird Ihnen antworten, dass sich in England Kunden beim Einkaufen mit einer Debit Card (Bankkarte, ähnlich der in Deutschland) Geld auszahlen lassen können, welches zusätzlich zum Wert ihres Einkaufs abgebucht wird. Wenn ein Kunde einen Einkauf von 20 Pfund tätigt und zusätzlich 20 Pfund in bar ausgezahlt bekommt, wird seine Debitkarte mit genau 40 Pfund belastet. Es entstehen keine weiteren Gebühren. In Deutschland gibt es diesen Service bei mehreren Handelsketten seit 2009 und erfreut sich

neben neuen Optionen zum mobilen Bezahlen zunehmender Beliebtheit (siehe Anmerkung am Ende).

Mit solchen Zwischenfragen können Sie sich aktiv mit der Case-Lösung auseinandersetzen. Nutzen Sie die Möglichkeit, so Ihre Fähigkeiten mit diesem Buch zu trainieren. Die Lösungen folgen am Ende des jeweiligen Cases oder direkt im Anschluss an die Frage im Text. Lesen Sie also erst nach Beantwortung der Fragen weiter.

Zwischenfrage 1: Multiple-Choice: Sie haben nicht viel Zeit. Welche drei Aspekte wollen Sie in diesem Case unbedingt betrachten?

- ☐ a) Die entstehenden Kosten in den Filialen
 - ☐ b) Die zusätzlichen Einnahmen in den Filialen
 - ☐ c) Den veränderten Gesamtgewinn im Filialnetz
 - ☐ d) Die zu planende Marketingstrategie des Konzerns
 - ☐ e) Die Kundensegmentierung der Filialen
 - ☐ f) Das Sicherheitssystem der Filialen
 - ☐ g) Den Service der Filialen
 - ☐ h) Die Mitarbeiter der Filialen
 - ☐ i) Die Effektivität der Organisationsstruktur
 - ☐ j) Die Konkurrenz
-

Schritt 2: Die Vorgehensweise

Es bietet sich an, entweder Ihre Argumentation nach Pro und Contra zu strukturieren und nacheinander alle positiven bzw. negativen Punkte verschiedener Themenfelder zu prüfen. Oder Sie analysieren alternativ immer beide Aspekte eines Themenfeldes und ziehen nach jedem ein Zwischenfazit. Da die Zeit vermutlich nicht ausreicht, sämtliche Punkte zu prüfen, empfiehlt sich letztere Herangehensweise, wobei Sie sich auf die wichtigsten Themen konzentrieren. Sie kündigen somit an, zunächst nacheinander die Kosten, den Umsatz und schließlich den Service zu betrachten.

Schritt 3.1: Die Kosten-Einsparpotenziale

Verstecken Sie am besten vor dem Weiterlesen den Text nach den Zwischenfragen mit einem Blatt Papier.

Zwischenfrage 2: Stellen Sie sich die Frage: An welchen zwei Stellen lassen sich durch Einführung des Cashback-Systems die meisten Kosten sparen?

- ☐ a) Weniger Mitarbeiter nötig, da weniger Geld gezahlt werden muss
- ☐ b) Weniger Geld auf dem Geschäftskonto
- ☐ c) Weniger Geld, das transportiert werden muss
- ☐ d) Skaleneffekte bei der bargeldlosen Bezahlung

Machen Sie sich, bevor Sie weiter lesen, Gedanken, wie und warum Kosten gespart werden können.

Zunächst können Sie hier das Kosteneinsparungspotenzial durch eine geringere Menge an Bargeld nennen. Dies kann aus zweierlei Sicht vorteilhaft für den Händler sein:

1. Für den Händler ist es sehr teuer den sicheren Transfer der Einnahmen zu gewährleisten: Er muss für ein Sicherheitssystem im Geschäft aufkommen, einen Dienstleister für den Geldtransport engagieren und die Einnahmen zählen lassen. Wenn man einen Stundensatz von 60 Euro für das Sicherheitsunternehmen annimmt und davon ausgeht, dass zweimal am Tag die Einnahmen zur Bank gebracht werden (wobei der Anteil des Transportes für den einzelnen Kunden nicht länger als eine halbe Stunde dauern sollte), sind dies Kosten von 60 Euro am Tag bzw. 1.440 Euro im Monat (bei angenommenen 24 Geschäftstagen; 4 Wochen $\cdot$ 6 Arbeitstage). Würde das Cashback-System die Bargeldmenge so stark reduzieren, dass an jedem zweiten Tag nur einmal das Geld zur Bank transportiert werden muss, ergäbe sich ein Sparpotenzial von 360 Euro im Monat ($24 \text{ Tage} / 2 = 12$, $12 \cdot 30 \text{ Euro} = 360 \text{ Euro}$). Fallen Gebühren für das Zählen des Geldes in der Bank an, sieht die Rechnung ähnlich aus. Wenn Sie davon ausgehen, dass das Zählen etwa eine Viertelstunde dauert und dafür 15 Euro berechnet werden, kann der Händler 180 Euro im Monat sparen ($12 \text{ Lieferungen entfallen (siehe oben), daher } 12 \cdot 15 \text{ Euro} = 180 \text{ Euro}$).

2. Neben diesen Einsparungspotenzialen kann der Händler zudem seinen Personaleinsatz optimieren. Zwar dauert es nicht sehr lange, eine Kasse auszuwechseln und das Geld in einem Tresor oder ähnlichem zu verstauen; jedoch könnten gerade in großen Geschäften längere Abstände zwischen den Zeiten zu denen eine Kasse geleert werden muss, zu einer Reduzierung des nötigen Personals führen. Muss auch nur eine Person weniger angestellt werden, kann dies zu Lohneinsparungen von 520 Euro (für eine Beschäftigung auf 400 Euro-Basis und 30 % Lohnnebenkosten) führen.

Insgesamt bietet sich somit ein monatliches Sparpotenzial von 1.060 Euro ($360 + 180 + 520$).

Insider-Tipp

Gemeint ist, dass jeden zweiten Tag (12 Tage pro Monat) die Geldmenge so reduziert ist, dass eine Fahrt am Tag ausreichend ist. Die Fahrt an jedem zweiten Tag dauert wie zuvor 30 Minuten. Die Einsparung an den anderen Tagen (12 Tage) ist nicht gegeben. Es wird unterstellt, dass auch nach wie vor jeden zweiten Tag so viel Geld vorhanden ist, um zwei

Fahrten durchführen zu müssen. Es ist nicht davon auszugehen, dass das Bargeld durch ein Cashback System um $\frac{3}{4}$ reduzieren lässt. Eine Reduktion um $\frac{1}{4}$ hingegen ist realistisch. Einsparung durch weniger Fahrten = $(12 \cdot 0,5 \cdot 60\text{€}) = 360\text{€}$

Dieses Buch ist optimal eingesetzt als ergänzendes Übungsbuch zu dem Insider-Dossier »Bewerbung bei Unternehmensberatungen«. Viele der Trainings-Cases setzen die zahlreichen Hinweise zur Vorgehensweise bei der Case-Lösung aus diesem Buch voraus. Das Buch ist unter squeaker.net/insider erhältlich.

Schritt 3.2: Die Kosten - Zusätzliche Kosten

Zwischenfrage 3: Überlegen Sie sich, wodurch zusätzliche Kosten durch ein Cashback-System entstehen. Tragen Sie Ihre Ansätze in das Textfeld ein und vergleichen Sie dann mit der Musterlösung im folgenden Text.

Ihr Ansatz:

Auf der anderen Seite dürfen Sie die zusätzlichen Kosten nicht außer Acht lassen. Die erste Frage, die Sie sich stellen müssen, ist wie genau der Bezahlvorgang aussehen würde. Gesetzt den Fall, dass ohne große technische Umstellung bekannte EC-Karten genutzt werden können, ist mit nur sehr geringen Kosten für die Einarbeitung des Personals zu rechnen. Es ist – erfahrungsgemäß – davon auszugehen, dass nach einer kurzen Eingewöhnungsphase auch der Vorgang des Kassierens genauso lang dauert wie das Zahlen mit Bargeld. Kosten für ein neues Kassensystem fallen auch nicht an, da das bestehende entsprechend modernisiert werden kann.

Allerdings werden bei der Benutzung von EC-Karten für den Händler zusätzliche Gebühren fällig, die 3 % des Umsatzes und bei einem Einkauf von unter 2,70 Euro 8 Cent als Mindestgebühr betragen. Wenn man durchschnittlich von 25.000 Euro Einnahmen pro Tag ausgeht (1.250 Kunden, die im Schnitt 20 Euro ausgeben), muss der Händler vor Einführung des Cash-Back-Systems für etwa 15 % der Kunden, die mit EC-Karte einkaufen, die Gebühren in Höhe von 112,50 Euro pro Tag ($25.000 \text{ Euro} \cdot 0,15 \cdot 0,03 = 112,50 \text{ Euro}$) bzw. 2.700 Euro pro Monat ($112,50 \text{ Euro} \cdot 24 = 2.700 \text{ Euro}$) übernehmen. Sie können hier davon ausgehen, dass die Kunden, die mit EC-Karte bezahlen und unter der Einkaufssumme von 2,70 Euro bleiben für die pauschal 8 Cent Gebühren

berechnet werden, zu vernachlässigen sind. Nach der Einführung des Cashback-Systems möchten vielleicht 30 % der Kunden mit EC-Karte zahlen, wodurch sich die Gebühren verdoppeln würden und der Händler im Monat zusätzliche 2.700 Euro (also insgesamt 5.400 Euro Gebühren) bezahlen müsste.

Verrechnet man die möglichen Kosteneinsparungen mit den neu entstehenden Kosten, so ergibt sich ein monatlicher Verlust von 1.640 Euro (1.060 Euro - 2.700 Euro = -1.640 Euro).

Schritt 4: Der Umsatz

Bisher haben Sie gezeigt, wie sich die Kosten bei Einführung eines Cashback-Systems verhalten. Nun sollen Sie erläutern, wie sich der Umsatz entwickeln würde. Dabei können Sie von der Überlegung ausgehen, dass einige Kunden den Supermarkt auch primär anstelle eines Geldautomaten nutzen könnten. Diese Laufkundschaft müsste, um den Cash-Back-Service nutzen zu können, eine Kleinigkeit kaufen, die den Umsatz steigern würde. Wenn man davon ausgeht, dass dies auf 50 zusätzliche Kunden pro Tag zutrifft, die im Durchschnitt Waren im Wert von 2,50 Euro kaufen, wird so der Umsatz pro Tag um 125 Euro bzw. pro Monat um 3.000 Euro gesteigert. Da hier der durchschnittliche Einkaufswert unter dem Mindestwert von 2,70 Euro liegt, unter welchem eine Pauschalgebühr von 8 Cent berechnet wird, können Sie 4 Euro (50 · 0,08 Euro) pro Tag bzw. 96 Euro pro Monat an Gebühren abziehen, so dass der Händler im Endeffekt durch die neu gewonnene Laufkundschaft pro Monat 2.904 Euro mehr an Umsatz hat. Je nach Lage des Supermarktes (etwa bei einer ländlichen Gegend mit einer geringen Automatendichte) kann diese Zahl auch noch höher liegen. Es ist weiterhin möglich, dass der Supermarkt weitere zusätzliche Kunden gewinnen kann, wenn die Kundenzufriedenheit mit dem Service überdurchschnittlich hoch ist.

Schritt 5: Der Service

Zufriedene Kunden sind das A und O im Einzelhandel. Mit Hilfe des Cashback-Systems kann der Händler gegen eine der größten Beschwerdequellen – zu lange Schlangen an den Kassen – vorgehen. Und zwar einerseits dadurch, dass – nach einer kurzen Umgewöhnungsphase – das Bezahlen mit der EC-Karte schneller geht, als das Bezahlen mit Bargeld und andererseits, weil durch weniger Kassenleerungen größere Unterbrechungen beim Kassieren seltener werden. Zudem wird es die Kundschaft zu schätzen wissen, dass sie in diesem Supermarkt einen zusätzlichen Service in Anspruch nehmen