

**Must-Read
zum Einstieg**

Von ehemaligen
Praktikant*innen,
die in der Beratung
durchgestartet
sind

Das Insider-Dossier

Praktikum im Consulting

**Die besten Praktika bei Unternehmensberatungen:
Visiting Associate, Fellow Intern oder Gap Year**

2. Auflage

McKinsey
& Company

Dein Einstieg, dein Timing.

Setz dich für Themen ein, die dir wichtig sind. Lerne interessante Menschen aus allen erdenklichen Wissensgebieten kennen. Und werde Teil eines Teams, das dich wirklich weiterbringt. Du kannst dich ganzjährig bei McKinsey für ein Praktikum oder den Fest-
einstieg bewerben. Egal zu welchem Zeitpunkt du dich bewirbst, du hast immer die gleichen Chancen auf eine Einladung.

zeitdichzubewerben.mckinsey.de





**Das Insider-Dossier:
Praktikum im Consulting**

**Die besten Praktika bei Unternehmensberatungen:
Visiting Associate, Fellow Intern oder Gap Year**

2021 (2. 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

Dein Vorteil als Leser dieses Buches

Als Leser dieses Buches laden wir dich ein, Mitglied im Online-Karrierenetzwerk squeaker.net zu werden. Auf der Website findest du 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.

Dein Zugangscode: **IDPRAKTI2021**

Eingeben unter: squeaker.net/einladung

Das Insider-Dossier: Praktikum im Consulting

Die besten Praktika bei Unternehmensberatungen: Visiting Associate, Fellow Intern oder Gap Year

2021 (2. Auflage)

Copyright © 2021 [squeaker.net](http://www.squeaker.net) GmbH

www.squeaker.net

www.facebook.com/squeaker

kontakt@squeaker.net

Verlag	squeaker.net GmbH
Herausgeber	Stefan Menden, Jonas Seyfferth
Autor	Stefan Menden
Co-Autoren	Thomas Navin Lal, Ulrich Schlattmann, Stephanie Wegener
Redaktion	Jennifer Kiepe, Julia Allmann, Jonas Seyfferth, Frederik Hilgers, Kim Dede, Elisabeth Erken
Grafikdesign	Holger Schwarz
Coverbild	© David Dieschburg / Photocase
Druck	DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Bestellung	Über den Fachbuchhandel oder versandkostenfrei unter squeaker.net
ISBN	978-3-946526-68-1

Disclaimer

Der ab Seite 108 dargestellte Case wurde von BearingPoint zur Verfügung gestellt und wird 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

Praktikum - und dann geht's weiter!

Kapitel I: Das Jobprofil: Was machen Consultants überhaupt?

1. Wozu brauchen Unternehmen Unternehmensberater?
2. Was von Beratern erwartet wird
3. Wie Unternehmensberater arbeiten
4. Verschiedene Beratungen, verschiedene Beratertypen
5. Was einen »guten« Unternehmensberater ausmacht

Kapitel II: Ein Praktikum finden

1. Ranking: Beliebteste Beratungen für Praktika
2. Praktikum planen und suchen
3. Welche Beratung passt zu dir persönlich?
4. Karrieresprungbrett Studentische Beratung
5. Erfahrungsberichte: Praktika bei attraktiven Beratungen

Möglicher Karriere-Start: Per Dinner zum Praktikum

Dos & Don'ts im Video-Call

Kapitel

III:

Deine Bewerbung im Consulting

1. Der Ablauf des Bewerbungsverfahrens
 - 1.1 Schritt 1: Die Bewerbungsunterlagen
 - 1.2 Grober Filter: Das Telefoninterview
 - 1.3 Drei Tipps, wie dein CV überzeugt
 - 1.4 Das Bewerbungsgespräch

Kapitel

IV:

Die wichtigsten Facts zu Fallstudien

1. Case Studies - warum überhaupt?
2. Was ist ein Case?
3. Was dein Vorgehen dem Recruiter verrät
4. Was bei Fallstudien bewertet wird
5. Perfekt vorbereitet zum Case-Interview
 - 5.1 Diese Case-Typen gibt es
 - 5.2 Lösung von Cases: So gehst du vor
 - 5.3 Zehn Tipps, wie du in Cases beeindruckst
 - 5.4 No gos: Was du im Case-Interview vermeiden solltest

- 5.5 Profis verraten: Das ist im Case-Interview gefragt
- 6. Brainteaser und Abschätzungsfälle
 - 6.1 Brainteaser
 - 6.2 Abschätzungsfälle
- 7. Jetzt wird es ernst: Trainiere einen Case
 - 7.1 Das Beispiel: Ertragslage und digitale Vertriebswege einer Versicherung (BearingPoint)
- 8. Umgang mit Zusagen, Absagen und Feedback

Kapitel V: Der perfekte Start in der Unternehmensberatung

- 1. Was vor dem ersten Tag zu tun ist
- 2. Diese Dinge solltest du anschaffen
- 3. So läuft der Einstieg in die Firma
- 4. Der richtige Umgang mit neuen Chefs
- 5. So integrierst du dich ins Team
- 6. Gute Beziehungen zu Kunden aufbauen

Mit diesen Kundentypen musst du klarkommen

Kapitel

VI:

Dein Einblick in die Praxis: Unternehmensportraits & Interviews

Boston Consulting Group
DB Management Consulting
McKinsey & Company
Simon-Kucher & Partners

Welcher Praktikantentyp willst du sein?

Praktikum - und dann geht's weiter!

»Ein Praktikum ist die beste Möglichkeit, herauszufinden, ob man sich für die Tätigkeit als Unternehmensberater und für einen Einstieg bei uns begeistern kann. Ein großer Teil unserer Praktikanten steigt im Anschluss fest bei uns ein.«
(Mathias Huber, Director of Recruiting, McKinsey & Company)

Das klingt super, aber wie schaffst auch du es am Anfang deiner Karriere, dass es so läuft? Die richtige Vorbereitung hilft! Wenn du ein Praktikum im Consulting machen möchtest, solltest du zuerst wissen, was dich in diesem Job erwartet, welche Skills besonders gefragt sind und wie die gesamte Branche tickt. Wenn dann eine gute Bewerbung folgt, du im Case-Interview begeisterst und die Recruiter von dir überzeugst, bist du einen großen Schritt weiter und kannst deinen Start in den Job als Berater selbstbewusst planen.

Was alle Einsteiger wissen wollen

Dieses Insider-Dossier liefert dir den Support, den du dafür brauchst. Hier erhältst du Antworten auf all deine Fragen, erfährst in Insider-Stories und durch Tipps von Profis, wie der Berateralltag wirklich läuft und bereitest dich perfekt auf deinen ersten Einsatz vor. Und dieses Wissen kommt aus erster Hand. Denn Stefan Menden und Jonas Seyfferth, Gründer von [squeaker.net](https://www.squeaker.net) und Herausgeber dieses Buches, kennen die Branche selbst aus verschiedensten Perspektiven.

Stefan Menden war nach dem Uni-Abschluss als Berater im Einsatz und trifft heute als Unternehmensretter häufig Menschen in Top-Positionen, die früher Consultants waren. Jonas Seyfferth hat in der Gründerphase von squeaker.net ein Praktikum bei Strategy& (früher Booz & Company) absolviert – heute ist er dort Principal. Er ist das beste Beispiel dafür, dass auf ein Praktikum eine erfolgreiche Karriere im Consulting folgen kann.

Sein wichtigster Tipp, damit es bei dir auch so gut läuft: »Zeige schon als Praktikant vollen Einsatz! Viele spannende Karrieren und Lebenswege fangen mit einem Praktikum im Consulting an. Ob der Berater-Job langfristig für dich der richtige ist, wirst du selber herausfinden. Mit Sicherheit lernst du ganz neue Skills, die dir auch bei deinem übernächsten Karriereschritt angestellt oder als Unternehmer noch helfen werden.«

Und Stefan Menden weiß aus der Praxis, dass Berater bei Newcomern in der Branche vor allem auf diese Skills Wert legen: »Der Anspruch an einen guten Praktikanten ist bei den meisten Beratungen kaum anders, als der an einen Berufseinsteiger. Mit souveränem Auftreten, sozialen und analytischen Skills kannst du als Praktikant schon im besten Fall wie ein volles Teammitglied behandelt werden und deinen späteren festen Einstieg vorbereiten.«

Deine Bewerbungsphase - optimal geplant

Bevor du selbst als Praktikant durchstartest, musst du natürlich zunächst eine der begehrten Stellen bekommen. Wie das gelingt, erfährst du in diesem Insider-Dossier. Identifiziere erst, wohin du wirklich möchtest, plane dann das für dich beste Bewerbungsverfahren und bereite dich im Anschluss so gut vor, dass Vorstellungsgespräch und Case-Interview kaum schiefgehen können.

Wichtig für dich: Nicht alle Beratungen sprechen von einem Praktikum – teilweise werden auch die Begriffe »Visiting Associate«, »Fellow Intern«, »Junior Fellow« oder »Gap Year« benutzt. Ganz unabhängig von der Bezeichnung: Diese Informationen und Tipps helfen in jedem Fall bei der Vorbereitung. In unseren Texten ist der einfachen Lesbarkeit halber immer von Praktikanten die Rede – gemeint sind natürlich stets auch Praktikantinnen.

Außerdem beantworten Profis in diesem Buch die meistgestellten Fragen von Einsteigern: Wie wichtig ist der CV und wie überzeugt er? Sind Big Four oder Top-Management-Beratungen die besten Spots, um durchzustarten? Und wie ehrlich und authentisch sollte man als Bewerber sein? Nach der Lektüre dieses Insider-Dossiers weißt du, was alle angehenden Berater wissen wollen.

Noch einmal zurück zu Stefan Menden und Jonas Seyfferth: An ihnen siehst du, wie erfolgreiche Karrieren verlaufen können, wenn der Einstieg gut gelingt. Heute rettet Stefan Menden Unternehmen, die einen wertvollen Kern haben, aber den aktuellen Herausforderungen des Marktes nicht gewachsen sind. Sein Tipp, um auch in stressigen und schwierigen Phasen immer weiterzumachen und bei Rückschlägen nie den Mut zu verlieren: »In meiner Beratungs-Erfahrung waren die stressigsten Phasen im Nachhinein die, bei denen ich mich persönlich am meisten weiterentwickeln konnte. Das mag in dem Moment, in dem du am Wochenende noch spät abends im Büro sitzt erstmal ein schwacher Trost sein. Versuche dir bildhaft vorzustellen, wie du später stolz auf das Ergebnis deiner Arbeit sein kannst.« Jonas Seyfferth glaubt: »Wer Authentizität und Ausdauer mitbringt, sich smart vernetzt und es schafft, sich positiv abzugrenzen, kann genau die Karriere machen, die zu den persönlichen Zielen passt.«

Übrigens kannst du nicht nur später als Berater, sondern auch schon als Praktikant überdurchschnittlich gut verdienen. Laut Consulting-Excellence-Studie von squeaker.net sind mehr als 1.500 Euro pro Monat zu holen. Ein Praktikum lohnt sich also gleich doppelt: Finanziell und durch die praktischen Erfahrungen und wertvollen Kontakte, die es dir verschafft.

Sammele Erfahrungen und dann starte durch

Du siehst: Wenn du es richtig anstellst, sollte deinem Einstieg in die Beraterbranche nichts mehr im Weg stehen – und ein Praktikum ist der bestmögliche erste Schritt. Eine Frage aus Bewerbungsverfahren im Consulting lautet: »Warum möchten Sie ausgerechnet in die Beratung gehen?«

Gerade für angehende Berater am Anfang der Karriere ist das oft schwer zu beantworten. Aber wenn du schon ein Praktikum absolviert und wertvolle Erfahrungen im Consultingalltag gesammelt hast, fällt dir mit Sicherheit ein überzeugendes Argument ein – und so hast auch du vielleicht bald einen der begehrten Jobs als Berater in der Tasche. Eine mögliche gute Antwort, warum gerade du das Praktikum bekommen solltest, verrät dir eine erfahrene Beraterin:

»Ich möchte während meines Praktikums Verantwortung übernehmen und den Berateralltag mit all seinen Herausforderungen, zum Beispiel im Rahmen des täglichen Kundenkontakts, kennenlernen. Durch vorherige Praxiseinsätze bringe ich schon erste Erfahrungen aus dem Beratungsumfeld mit und freue mich darauf mein Methoden- und Fachwissen zu erweitern. Die Arbeit im Team macht mir nicht nur großen Spaß, sie hilft mir auch dabei mich durch Feedback von Kollegen persönlich weiterzuentwickeln.«

Deine eigene Antwort kannst du zusätzlich mithilfe deiner Stationen im Lebenslauf unterstützen. Wir wünschen dir viel Spaß mit diesem Buch und einen erfolgreichen Karrierestart!

Die Redaktion von squeaker.net

Feedback

Unterstütze dieses Buchprojekt

Um das Buch kontinuierlich weiterentwickeln zu können, sind wir auf deine Mithilfe angewiesen. Bitte schick uns dein Feedback oder Verbesserungsvorschläge über unser Feedback-Formular.

Kapitel I: Das Jobprofil: Was machen Consultants überhaupt?

Wenn du ein Praktikum im Consulting machen möchtest, solltest du zunächst wissen, was dich in diesem Berufsfeld erwartet. Auf den folgenden Seiten erfährst du, welche Aufgaben Unternehmensberater übernehmen, welche Skills dafür erforderlich sind und wie du selbst im Consulting überzeugen kannst.

1. Wozu brauchen Unternehmen Unternehmensberater?

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.

Unternehmensberatungen werden aus drei Gründen mit unternehmensinternen Problemstellungen betraut:

- **Branchenexpertise/Ideen:** Ein Berater verfügt über spezielles Know-how und Erfahrungen, die unternehmensintern nicht verfügbar sind oder nur langsam und teuer aufgebaut werden können.
- **Methodenwissen:** Aufgrund von zahlreichen bereits durchgeführten Projekten ist ein Berater in der Anwendung von Management-Methoden ausgesprochen erfahren.
- **Neutraler Außenseiter:** Ein Berater wird als unabhängiger Mediator benötigt, um organisatorische Konflikte zu vermeiden.

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

- **Strategie** (z. B. Marktexpansion, Produktneueinführung, Diversifikation, Kooperation ...)
- **Operative Effizienz** (z. B. Logistik, Produktivitätssteigerung, Qualitätssteigerung, Einkauf/Lieferantenintegration, Umsatzsteigerung ...)

- Oft führen diese Projekte zu weiteren Aufgaben im Bereich der **Organisation** (z. B. Unternehmenssteuerung, Mitarbeiterführung, Profitcenter ...)

2. Was von Beratern erwartet wird

Du fragst dich, wie du als Praktikant im Consulting einen möglichst guten Eindruck machen kannst? Dann ist es unerlässlich zu wissen, worauf es in der Branche ankommt. Zunächst einmal sei festzuhalten, dass Unternehmensberater von Kunden (von manchen Beratungen auch Klienten oder Mandanten genannt) engagiert werden. Kunden, das kann vom DAX-30-Unternehmen bis zum Mittelständler, vom Bundesministerium bis zur NGO (Nichtregierungsorganisation), vom Fußballverein bis zum internationalen Verband, ein ziemlich bunter Blumenstrauß sein. Hinsichtlich eines Kunden gibt es für den tatsächlichen Auftraggeber auch noch einmal verschiedene Optionen. So kann der Projektsponsor, also im Normalfall derjenige, der ein Projekt in Auftrag gibt und über seine Kostenstelle bezahlt, ein Mitglied des Vorstandes oder der Geschäftsführung, ein Bereichsleiter oder ein Abteilungsleiter sein. Laut einer Lünendonk-Studie sind Geschäftsführung und Vorstand zu 90 Prozent an der Beauftragung von Beratern beteiligt. Aber auch Konzernentwicklung oder Einkauf sind mögliche Optionen. Im Sonderfall können auch der Aufsichtsrat oder Investoren als Auftraggeber auftreten, wobei diese Stakeholder-Gruppen dann zumeist den Vorstand in die Pflicht nehmen, einen Berater zu beauftragen. Ebenso mannigfaltig wie der Kunde an sich können die Gründe sein, warum Kunden überhaupt Berater engagieren. Hierbei kann es sich z.B. um akute Probleme, um den Wunsch nach einer unabhängigen Meinung von außen oder um Legitimation von bereits (intern durch die eigenen Mitarbeiter und/oder extern durch Aktieninhaber und Co.) getroffenen Entscheidungen handeln.

Insider-Tipp

Eine wichtige Eigenschaft eines Beraters ist außerdem, dass man Aufgaben zu priorisieren lernt. Hierbei hilft es, auch noch einmal nachzufragen, in welchen Formaten und bis wann Aufgaben abgeschlossen sein sollten. Nur so kann man die eigene Kapazität richtig einplanen und in den richtigen Momenten um Unterstützung fragen.

Engagiert ein Kunde einen Berater zur Unterstützung bei der Lösung akuter Probleme, kann u.a. zwischen den folgenden Problemtypen

unterschieden werden – die mit verschiedenartigen Projekten bearbeitet werden können:

- **Weiß-nicht-Problem:** Bei dieser Art von Problem fehlt dem Kunden Wissen oder Expertise, um die »richtige« Antwort zu finden – die richtige Antwort auf strategische Fragen jeglicher Art. Die meisten Strategieprojekte werden heutzutage durch Digitalisierung und andere Disruptionen initiiert. Grundsätzliches Ziel dieser Projekte ist zumeist der Aufbau neuer Geschäftsfelder durch Erschließung neuer Geschäftsmodelle. Hierbei entwickeln Berater Lösungen für spezifische Fragestellungen, z.B. bei Unsicherheit bezüglich internationaler Expansion und Ausweitung/Konzentration des Produktportfolios oder bei der Digitalisierung des eigenen Geschäfts.
- **Kann-nicht-Problem:** Das »Kann nicht« eines Kunden ist möglicherweise auf fehlende Ressourcen zurückzuführen, weil z.B. genügend Mitarbeiter fehlen, die neben dem operativen Alltagsgeschäft zeitlich noch Projektarbeit leisten können, oder Methodenkompetenz und Tools gebraucht werden. Im Falle eines Umsetzungsprojekts unterstützt der Berater bei der Umsetzung oder führt diese durch. Hierbei stellt das Prozessmanagement eine Kernaufgabe dar. Unter Beraterkollegen wird diese Art von Problemen intellektuell als weniger spannend angesehen – allerdings kann man viel über die Abläufe des Unternehmens lernen und Kernkompetenzen aufbauen, die Beratern in zukünftigen Projekten eine gewisse Prozesssicherheit verschaffen.
- **Will-nicht-Problem:** Das »Will-nicht«-Problem stellt eine Sonderform des »Kann nicht« dar. Es kommt zum Tragen, wenn die Organisation beispielsweise die Top-down-Implementierung von etwas ablehnt. Projekte dieser Art, bei denen mit Widerstand von Einzelnen oder Gruppen (z.B. spezifische Abteilung, Betriebsrat) zu rechnen ist, sind typischerweise sehr politisch und stellen eine schwierige Situation vor allem für Anfänger dar. Berater sollten sich auf kritische Kunden einstellen und Zurückweisung nicht persönlich nehmen: Der Kunde ist nicht gegen dich, sondern gegen das Projekt, für das du stehst.

Eine **unabhängige Meinung** durch Dritte wünschen sich Kunden insbesondere vor folgenschweren Entscheidungen, beispielsweise bevor sie eine Fusion eingehen oder einen Kauf tätigen, der ein hohes Investment erfordert. Teilweise ist auch eine Beurteilung der strategischen Ausrichtung gewünscht. Anders als bei dem »Weiß-nicht«-Problem hat der Kunde hierbei schon seine eigene Meinung entwickelt und möchte diese durch den Berater vorzugsweise validiert oder auch falsifiziert sehen. Besonders diese Art von Projekten kann vom Aufsichtsrat oder von

Investoren beauftragt sein, falls sie z.B. einer bevorstehenden Entscheidung des Vorstandes nicht hundertprozentig trauen.

Teilweise stellt der Kunde Berater auch ein, um Entscheidungen zu rechtfertigen. Es kommt z.B. vor, dass der Vorstand für unabkömmliche Kostensenkungsprogramme, die zum Teil mit Personalentlassungen verbunden sind wie bei der Schließung eines Produktionswerkes, Berater anstellt. Das heißt ein Vorstand muss die Schuld für die notwendigen Sparmaßnahmen insbesondere in der internen Kommunikation mit Mitarbeitern und Betriebsrat nicht auf sich nehmen, sondern schiebt diese den »bösen« Beratern zu, die »nur auf Effizienz« aus sind.

Abhängig von dem Grund der Beauftragung durch den Kunden und des verfolgten Zwecks eines Projekts gibt es eine große Bandbreite an Aufgabenstellungen für Berater. Hierzu lassen sich verschiedene Arten eines Projekts abgrenzen. Für den Begriff »Projekt« haben übrigens manche Beratungen ihre eigenen Termini. So spricht beispielsweise McKinsey von Studien und Boston Consulting Group von Cases.

Im Folgenden stellen wir dir eine Auswahl typischer Projektarten von Strategieberatungen inklusive ihres Zwecks und exemplarischer Aufgaben für Einsteiger vor. Dies soll dir einen ersten Überblick für einen möglichen Einsatz als Jungberater geben.

Art	Zweck	Mögliche Aufgaben für Einsteiger
Strategieprojekt	Entwicklung der zukünftigen Ausrichtung des Kunden hinsichtlich Märkten, Segmenten, Fähigkeiten, Wettbewerbsposition etc.	Durchführung von Marktanalysen (u.a. Auswertung von Reports), Durchführung von Belief Audits (Interviews zur Aufnahme der Stimmung und Einstellungen)
Wachstumsprojekt	Identifikation von Wachstumsfeldern	Identifikation von Trends, Auswertung von Wachstumsfeldern inkl. Potenzialen, Validierung von Abschätzungen mit Industrieexperten
Kostensenkung/Sanierung/Turnaround	Identifikation von Kostenhebeln, Hebung von Potenzialen, z.B. durch Abstoßung einzelner Unternehmensteile oder Effizienzsteigerung	Erstellung von Benchmarks zu Kosten der Wettbewerber
Prozessoptimierung	Anpassung von Unternehmensprozessen (z.B. HR-Prozesse, IT-Prozesse); oftmals zur Steigerung der Effizienz	Durchführung von Interviews zur Aufnahme von Prozessen, anschließende Dokumentation
Reorganisation	Anpassung von Funktionen, Personen, Bereichen, Rollen und Verantwortlichkeiten etc.; oftmals zur Ausbesserung von Schwachstellen und zur Hebung von Effizienzpotenzialen	Durchführung von Interviews zur Identifikation von Schwachstellen in der Organisation
PMI (Post-Merger-Integration)	Integration von Unternehmen nach erfolgter Fusion bzw. Akquisition, d.h. Konzeption, Implementierung, Controlling	Erstellung eines Kommunikations-konzeptes inkl. Informationsunterlagen für Mitarbeiter
PMO (Project Management Office)	Zentrale Projektsteuerung, u.a. zur Zusammenführung von Informationen, Controlling des Zeit- und	Nachhaltung von Projektfortschritten, Erstellung von Statusberichten

Budgetplans auf höherer Ebene

Due Diligence

Analyse und Bewertung von Unternehmen, meistens im Zuge des Kaufs eines Unternehmens oder von Unternehmensanteilen

Erstellung einer Stärken- und Schwächenanalyse auf Basis von Unterlagen im Datenraum

➔ Projektarten, ihr Zweck und mögliche Aufgaben für Einsteiger in der Strategieberatung

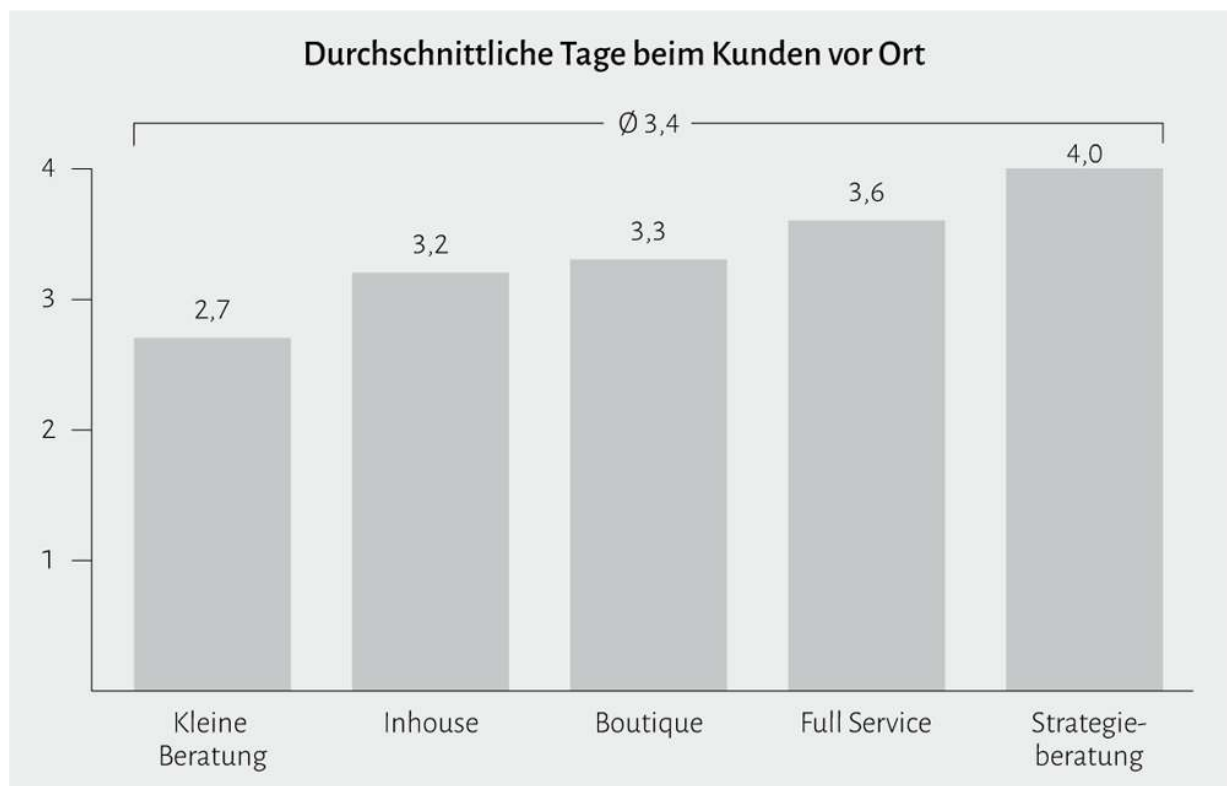
Mit Blick auf andere Beratungsarten kann es z.B. noch ganz andere Projektarten geben wie IT/ERP-Implementierungsprojekte oder Spezialthemen im Operations/Manufacturing-Bereich wie Aufbau und Inbetriebnahme eines Werkes.

INSIDER-STORY

In meinem ersten Projekt war ich bei einem Mittelständler, dessen Strategie wir für das Jahr 2021 in Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickeln sollten. Eine strategische Fragestellung hierbei war, ob das Stadtwerk in die Windenergie einsteigen soll. Meine Aufgabe war es, dieses Marktpotenzial abzuschätzen. Zunächst schaute ich in Branchenreports. Das Problem war, dass die meisten Reports nur Zahlen zu der vergangenen Entwicklung von Windenergie hatten. Andere endeten mit ihrer Prognose im Jahr 2012 – also neun Jahre vor unserem Zieljahr 2021. Für die Abschätzung der verbleibenden Jahre versuchte ich mir also mit Aussagen der Politik, beispielsweise zu Ausbauzielen, behilflich zu sein. Zudem führte ich Interviews mit Windexperten innerhalb unserer Firma und fuhr auch zu verschiedenen Branchenverbänden, um meine Zahlen zu hinterfragen. Anschließend gab es einige Gespräche innerhalb des Stadtwerkes, um festzustellen, wie viel von dem möglichen Windenergiewachstum sich das Unternehmen zutraut zu holen. In Abstimmung bestimmten wir ein konservatives, ein optimistisches und ein mittleres Szenario hinsichtlich des möglichen Marktanteils. All das wurde im »Windmodell« berücksichtigt. Auf Basis der Analyse erkannte der Kunde das Potenzial für sein Unternehmen, woraufhin er ein klares Ja zum Einstieg in den Bau von Windanlagen gab.

(Senior-Projektleiter, Strategieberatung)

Kundenprojekte sehen im Normalfall vor, dass die beauftragten Berater gemeinsam mit dem Kunden Lösungen entwickeln – dies erfordert die Präsenz des Beraters beim Kunden vor Ort. Ausnahmen hierzu stellen beispielsweise Due Diligences dar, die oft auch aus der Distanz durchgeführt werden. Due Diligences werden oft in einem knappen Zeitraum erstellt und mit ihrer Hilfe geht keine Zeit durch Reisen verloren. Im Falle einer Due Diligence soll zudem die Belegschaft eines Unternehmens von den Beratungsaktivitäten meist nichts mitbekommen. Bei dem Großteil der Projekte erwarten die Kunden jedoch, dass Berater zumindest an vier von fünf Tagen in der Woche beim Kunden vor Ort sind. Laut Survey sind insbesondere bei Strategieberatungen volle vier Tage beim Kunden die Norm, während es in kleinen Beratungen auch schon mal weniger als drei Tage sein können. Vereinzelt sind Kunden auch rigoroser und erwarten sogar, dass die bezahlten Berater an fünf Tagen der Woche vor Ort sind.



➔ **Durchschnittliche Tage beim Kunden vor Ort nach Beratungsart**

Meistens ist jedoch Verständnis seitens des Kunden vorhanden, z.B. dass Freitage für Berater auch für den internen Austausch von Best Practices etc. dienen – Wissen, das letztlich dem Kunden zugutekommt. Und auch der Kunde kann den Freitag dann nutzen, um frei von Terminen andere Themen mit den Beratern abzuarbeiten. Dennoch wird auch am Freitag Flexibilität erwartet, wenn z.B. ein wichtiger Termin ansteht.

Du hast bereits erfahren: Unternehmen rufen Berater zumeist, weil ihnen personelle Ressourcen, Expertise, der objektive Blick von außen oder alles zusammen fehlt. Unabhängig vom konkreten Projekt oder vom Grund der Beauftragung erwarten Kunden von Beratern jedoch immer ein hohes Maß an Projektmanagement- und Problemlösungskompetenz, Einfühlungsvermögen und Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit dem Kunden.

Selbstverständlich erwarten Kunden neben diesen »harten« und »weichen« Faktoren auch schlichtweg Diskretion, also dass Berater ihre beim Kunden gewonnenen Einsichten und zur Verfügung gestellten Daten absolut vertraulich behandeln und insbesondere nicht an Wettbewerber weiterreichen. Zu diesem Zweck lassen manche Unternehmen ein Confidentiality Agreement unterschreiben – jedoch sollte das Stillschweigen über Unternehmenseinblicke für jeden Berater auch ohne zusätzliches Agreement selbstredend sein. So gibt es bei Beratern sogenannte Chinese Walls. Das heißt Projektteams, die für verschiedene Wettbewerber arbeiten, dürfen in keinem Fall Informationen untereinander weitergeben und sich zu ihrem aktuellen Case austauschen. Des Weiteren erwarten Kunden, dass Berater Mehrwert im Unternehmen stiften (und nicht bloß ein Projekt »aufschwätzen«, um Umsatz zu machen) und Verantwortung für das Projektergebnis übernehmen. Deshalb drängen mittlerweile auch viele Unternehmen darauf, dass die Beratervergütung zumindest zum Teil leistungsabhängig ist. Zudem haben mittlerweile alle größeren Unternehmen einen sehr professionellen Beratereinkauf, der zum Ende des Projekts eine Bewertung vom Fachbereich zur Leistung des Beraters einholt. Diese wird dann bei zukünftigen Ausschreibungen und Vergaben berücksichtigt.

3. Wie Unternehmensberater arbeiten

Gerade Einsteiger und Praktikanten fragen sich zu Beginn häufig, welchen Mehrwert Berater eigentlich stiften können. Wie können sie beispielsweise einem Vorstand helfen, der schon seit Jahren eine Führungsposition innehat und deshalb sein Unternehmen und die Industrie besser kennt als jeder Berater? Doch genau da liegt auch das Problem: Teilweise sind Kunden so tief in dem Unternehmen verwurzelt, dass sie notwendige

Änderungen nicht sehen oder nicht sehen wollen oder aber auch nicht durchsetzen können. In diesen Fällen können das Vorhalten eines Spiegels und ein frischer Blick von außen schon kleine Wunder bewirken.

Im Folgenden wollen wir dir einen kurzen Überblick darüber verschaffen, wie Berater grundsätzlich arbeiten. Hierbei ist natürlich klar, dass Kunde nicht gleich Kunde ist und die Aufgabenstellung im Rahmen eines Projekts stark unterschiedlich sein kann. Je nachdem, um welche Art von Projekt es sich handelt, kommen die nachstehenden Arbeitsweisen also mehr oder weniger zum Tragen.

Berater reduzieren Komplexität

Mit der Zeit werden manche Unternehmen immer komplexer – sie wachsen durch Zukäufe, Internationalisierung und neue Geschäftsfelder. Ursachen wachsender Komplexität sind u.a. Globalisierung, Beschleunigung durch technologischen Wandel, Zunahme der Stakeholder bei gleichzeitig wachsenden Ansprüchen oder auch eine zunehmende Differenzierung des Kunden beispielsweise hinsichtlich Märkten und Produkten. Dies kann in Summe dazu führen, dass Unternehmen mit der Zeit den Überblick verlieren. An dieser Stelle ist es das A und O, auf Komplexität nicht mit Kompliziertheit zu reagieren, beispielsweise durch Schaffung sehr komplexer Strukturen. Berater helfen durch ihren Blick von außen und durch Analysen von Strukturen und Abläufen, Handlungssicherheit wiederherzustellen, sodass der Kunde seine Energie und Kompetenz wieder auf die wesentlichen Dinge in seiner Firma konzentrieren kann.

Berater bringen Know-how ein

Das Know-how eines Beraters kann inhaltlich, funktional oder methodisch sein. Möchte ein Kunde auf Fachexpertise bauen, wird im Normalfall eine Expertenberatung beauftragt, die fundiertes Fachwissen einbringen kann. Oft wird angeprangert, dass man in der Beratung ganz schnell zum Experten wird. So wird so mancher Berater nach acht Wochen Projekt in der Bauindustrie dem Kunden als »Branchenexperte« verkauft. Ein Umstand, mit dem insbesondere viele Einsteiger hadern. Zum Teil muss das Wissen aber auch gar nicht unbedingt bei dem einzelnen Berater liegen, sondern ein Kunde möchte von dem großen Netzwerk einer Beratung profitieren. Außerdem dringen Berater durch ihr großes Arbeitspensum häufig schnell in Themen ein und sind dann innerhalb von kurzer Zeit tatsächlich Experten für ein bestimmtes Thema geworden.

Berater strukturieren Probleme

Oftmals werden Berater gerufen, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Bei dieser Art von Problemen geht es in einem ersten Schritt darum, das Problem für den Kunden zu strukturieren. Neue Technologien machen diese Arbeit von Beratern zum Teil aber auch überflüssig und aufgrund von schlaun Analysen von Big Data gibt es die Befürchtung, dass man bald auch keinen Berater mehr braucht, der ein Problem zerlegt.

Insider-Tipp

Das Kapitel »Planung und Strukturierung deines Teilprojekts« im Insider-Dossier »Consulting Survival Guide« zeigt dir, wie du Probleme strukturieren kannst, d.h. wie das Problem in seine Einzelbestandteile zu zerlegen ist, um zur Wurzel des Problems vorzudringen.

squeaker.net/insider

Berater arbeiten hypothesenbasiert

Am Anfang eines Projekts arbeiten Berater zunächst noch auf einer hohen Flughöhe, bevor diese dann gezielt verringert wird, um den komplexen Sachverhalt zu durchdringen. Um zu wissen, wo und wie die Flughöhe verringert werden soll – und somit wo der Fokus der Tätigkeit eines Beraters liegt – entwickeln Berater gemeinsam mit dem Kunden Hypothesen. Zu Beginn eines Projekts ist z.B. folgende Hypothese möglich: »Dem Unternehmen fehlt Nachwuchs, da es zu wenig Marketing betreibt.« Mit dieser Hypothese startet das Team dann seine Analyse, um diese mehr oder weniger schnell zu validieren oder zu falsifizieren. In diesem Beispiel würde sich dann herausstellen, dass Marketing nicht der Haupthebel ist, und eine neue Hypothese würde formuliert werden. Diese hypothesenbasierte Vorgehensweise ist im Berateralltag eine altbewährte Methode, um ohne Umschweife und systematisch den Projektfokus zu schärfen und somit die Zielerreichung des Projekts zu sichern.

Berater schaffen Orientierung

Berater haben im Vergleich zum Kunden einen entscheidenden, wenn auch offensichtlichen, Vorteil: Sie sind nicht Teil der Organisation und nur eine begrenzte Zeit vor Ort. Dadurch können Berater mit einer Außenperspektive Dinge kritisch hinterfragen und auch »out of the box« denken – während Kunden oft eingefahrene Prozesse und eine Art Tunnelblick entwickelt haben und entweder nicht in der Lage sind oder bewusst bzw. unbewusst das breite Handlungsspektrum nicht sehen wollen oder können. Berater denken konzeptionell und erarbeiten gemeinsam mit Kunden verschiedene Optionen. Anschließend analysieren und bewerten Berater typischerweise u.a. Potenzial und Risiko von Optionen mithilfe verschiedener Techniken. Gegebenenfalls führen sie z.B.

Szenarioanalysen durch. Auf Basis dieser Schritte können Berater dann Handlungsempfehlungen geben und Entscheidungen für den Kunden vorbereiten.

Berater setzen um

Damit entwickelte Konzepte und Handlungsempfehlungen nicht als Papier in der Schublade landen, werden getroffene Entscheidungen von Beratern – falls vom Kunden gewünscht – auch umgesetzt. Hierfür wird zunächst in enger Abstimmung mit dem Kunden ein Implementierungsplan erstellt, der u.a. darüber informiert, wer verantwortlich ist, und detailliert Aktivitäten hinsichtlich was, wann, wo und wie auflistet. Es ist wichtig, anzumerken, dass die Implementierung von Strukturen, Prozessen, neuen Produkten etc. immer Veränderung für zumindest einen Teil des Unternehmens bedeutet. Im Allgemeinen erzeugen Veränderungen einen gewissen Grad an Unbehagen und Stress. Deshalb wird die Umsetzung häufig mit einem Change-Management-Projekt begleitet, das auf einen reibungslosen Implementierungsprozess abzielt. Ein Trend ist zudem, dass Beratungen ihren Kunden auch gleich die Prototyping- und Start-up-Teams stellen – durch Tochterunternehmen oder Kooperation, z.B. Digital Ventures (BCG), PwC Experience Centers etc.

INSIDER-STORY

Auf einem Projekt sollten wir herausfinden, ob ein Unternehmen bereit für ein flächendeckendes Rollout eines fortgeschrittenen IT-Systems war, von dem eine Basisversion bereits implementiert war. Falls nicht, sollten wir Handlungsempfehlungen aussprechen. Hierfür mussten wir herausfinden, ob die einzelnen Unternehmensbereiche die Funktionen der Basisversionen bisher überhaupt voll ausschöpften. Im HR-Bereich stellte sich heraus, dass das System bis dato eigentlich kaum genutzt wurde. Die Leiterin des Bereichs gab uns gleich zu Beginn zu verstehen, dass dies daran lag, dass ihre Mitarbeiter schlicht zu »dumm« und unmotiviert seien, das System zu bedienen. In verschiedenen Workshop-Sessions sind wir dann von der offensichtlichen Lösung, dass die Mitarbeiter bereits das Basissystem zu kompliziert fanden und sich ungenügend geschult fühlten, zum Kern des Problems vorgedrungen. Die Mitarbeiter im Recruiting konnten das System gar nicht benutzen, da sie von anderer Stelle wesentliche Daten viel zu spät erhielten – der Prozessablauf hatte also einen ganz bestimmten Schwachpunkt. An der Stelle hat es sich auf jeden Fall ausgezahlt, das Problem auf verschiedene Puzzleteile

herunterzuberechnen und Hypothesen zu formulieren, damit wir darauf basierend Handlungsempfehlungen ableiten konnten, die auch tatsächlich Abhilfe für das eigentliche Problem des unzureichend genutzten IT-Systems schaffen konnten. Ein erneutes Training der Mitarbeiter hätte an dieser Stelle nichts gebracht – vielmehr mussten die internen Abläufe verbessert werden.

(Senior-Projektleiter, Boutique)

In den anderen [squeaker.net](https://www.squeaker.net)-Büchern bekommst du Tipps für die Bewerbung bei Unternehmensberatungen (»Bewerbung bei Unternehmensberatungen – Consulting Cases meistern«). Diese jährlich aktualisierte »Bewerber-Bibel« ist das marktführende Buch zur Consulting-Bewerbung bei namhaften Firmen im deutschsprachigen Raum. Hier wird nicht nur das Wissen über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Begriffe und Konzepte aufgefrischt, sondern es werden auch hilfreiche Frameworks an die Hand gegeben, die sich gut in die Praxis umsetzen lassen. »Auswahlverfahren bei Top-Unternehmen« und »Brainteaser im Bewerbungsgespräch« helfen dir zusätzlich bei der Bewerbung bei Unternehmensberatungen. Und im vierten Buch »Consulting Case-Training« kannst du nicht nur super Fälle für das Einstellungsgespräch üben, sondern bekommst auch einen guten Überblick über Fälle aus der Beratungsrealität.

4. Verschiedene Beratungen, verschiedene Beratertypen

Falls du dich schon einmal im Consulting beworben hast, weißt du vermutlich bereits, dass Unternehmensberatung nicht gleich Unternehmensberatung ist. Inhaltlich unterscheiden sich Beratungen stark hinsichtlich ihrer angebotenen Branchen und Funktionen sowie der abgedeckten Wertschöpfungskette eines Beratungsprojekts.

- Branchen und Funktionen: Spezialisierung auf eine Branche (z.B. Energiebranche) oder eine Funktion (z.B. Einkauf) vs. komplettes Portfolio an Branchen und Funktionen
- Abgedeckte Wertschöpfungskette: Fokus auf Strategie vs. Implementierung

Ein Trend der 2000er war die Entwicklung hin zu mehr Implementierung, nachdem die Beratungen bis dahin vor allem auf Strategie fokussiert waren. Früher erstellten die traditionellen Strategieberatungen wie McKinsey und BCG hauptsächlich Konzepte. Implementierungsprojekte verband man typischerweise mit den Big Four, also dem Beratungszweig der Wirtschaftsprüfungen von Deloitte, EY, KPMG und PwC sowie Technologieberatungen wie Accenture. Doch die Anspruchshaltung der Kunden ist gewachsen: Was nützt ein schönes Konzept auf Papier, wenn dieses nicht implementiert wird? An die Erwartung der Kunden, dass Konzepte auch umgesetzt werden sollten, haben sich die meisten Beratungen angepasst.