

# Perspektive Unternehmensberatung

Das Expertenbuch zum Einstieg

Branchenüberblick, Bewerbung,  
Case Studies, Expertentipps

21 neue  
Case Studies



**2015**



**e-fellows.net**  
wissen

# **Perspektive Unternehmensberatung 2015**

## **Das Expertenbuch zum Einstieg**

Branchenüberblick  
Bewerbung  
Case Studies  
Expertentipps



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Die Autoren

## **1. Branchenüberblick - Orientierungshilfe in einem Markt mit vielen Gesichtern**

**Der Markt für Unternehmensberatung in Deutschland  
Vorstellung einzelner Beratungsbereiche**

Strategieberatung

IT-/Technologieberatung

Organisations- und Prozessberatung

Human-Resources-Beratung

**Alternative: Unternehmensberatung bei  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften**

**Alternative: Inhouse Consulting**

## **2. Beruf(ung) Unternehmensberater**

Einstiegsoptionen

What's in it for me? - Einstieg in die Unternehmensberatung  
als langfristiger Karriereschub

Vergütung in der Unternehmensberatung

Mit Bachelor in die Unternehmensberatung

Eine typische Beraterwoche

Work-Life-Balance: Mut zur Selbstentfaltung

Karrieresprungbrett studentische Unternehmensberatung?

## **3. Tipps zu Bewerbung und Interview- Vorbereitung**

Anforderungen an Bewerber

Das Auswahlgespräch - mehr als eine Case Study

Bewerbungscheckliste und Partnertraining

Mit Stress im Bewerbungsgespräch souverän umgehen

Wie Case-Interviewer ticken  
Interview-Tipps für fachfremde Bewerber  
Unterschiedliche Case-Typen erfolgreich meistern  
Neun Stolpersteine beim Lösen von Cases  
BWL-Basiswissen zur Case-Bewältigung  
Frameworks zur Bearbeitung von Cases  
Hilfreiche Basisdaten für Case Studies

## **4. Case Studies zur Übung**

Festzelt auf dem Oktoberfest  
Glühweinstand auf dem Weihnachtsmarkt  
Menschenkette auf Autobahnen  
Pablo Picassos kunstvolle Wertschöpfung  
Autowaschanlagen in Deutschland  
Sekundärverpackungen für Medikamente  
Geburtstagsparadoxon  
Sortimentsstrategie für Outdoor-Jacken  
Investition in schwimmenden Palast?  
Ertragssteigerung der Sägezahn GmbH  
Effizienzsteigerung der Porzellan GmbH  
Neue Preisstrategie für QuickPix  
Asiatischer Schmierstoff-Hersteller  
Spiel Mobil GmbH in der Krise  
Risikosteuerung einer Bank  
Informationssicherheit im Unternehmen  
Carsharing in China  
Controlling der Aroma GmbH  
Meldewesen-Plattform für Finanzinstitute  
Einführung eines Order-to-Cash-Prozesses  
Profitabilität eines Stahlrohr-Herstellers  
Brainteaser  
Das Online-Stipendium und Karrierenetzwerk e-fellows.net  
Ausgewählte Veranstaltungen von e-fellows.net

## **5. Erfahrungsberichte**

Mehr als eine steile Lernkurve

Sekt oder Selters? Der Einstieg in die Beratung  
Die Liebe zum Detail entscheidet  
Automotive-Beratung: Inhouse im „Driver Seat“  
Unternehmensberatung: Am Puls der Zeit  
Oma die Unternehmensberatung erklären  
Diversität statt Konformität? Pick yourself!  
Als Mathematiker in die Unternehmensberatung  
Unternehmensberatung: Sprint oder Marathon?  
David statt Goliath: Der Reiz eines Mittelständlers  
Nicht jeder ist für die Beratung geeignet  
Den eigenen Horizont erweitern  
Management-Meetings oder Master?

## **6. Unternehmensporträts**

Allianz Inhouse Consulting  
BearingPoint GmbH  
Capgemini Consulting  
Commerz Business Consulting  
CTcon GmbH  
d-fine GmbH  
DB Management Consulting  
Deloitte  
Detecon International GmbH  
Deutsche Post DHL Inhouse Consulting GmbH  
Ebner Stolz Management Consultants  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Festool Engineering GmbH  
Horváth & Partners Management Consultants  
McKinsey & Company  
Oliver Wyman  
OSCAR GmbH  
Roland Berger Strategy Consultants  
RWE Consulting GmbH  
Siemens Management Consulting (SMC)  
Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants  
Stern Stewart & Co.  
ThyssenKrupp Management Consulting GmbH

TNG Technology Consulting GmbH  
Volkswagen Consulting

Weitere Titel der Reihe e-fellows.net wissen

**Hinweis: Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird in diesem Buch auf geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen verzichtet. Alle Angaben beziehen sich jedoch immer auf Frauen und Männer gleichermaßen.**

**Abhängig vom eingesetzten Lesegerät kann es zu unterschiedlichen Darstellungen des vom Verlag freigegebenen Textes kommen.**

## **e-fellows.net wissen - die Buchreihe von e-fellows.net**

Mit dieser Buchreihe informiert e-fellows.net über attraktive Berufsbilder und interessante Weiterbildungen, darunter das LL.M.-Studium, Berufsperspektiven für Juristen, Trainee-Programme sowie die Tätigkeit in einer Unternehmensberatung, im Investment Banking oder im Asset Management. Die Bücher bieten wertvolle Expertentipps und einen fundierten Überblick über die jeweilige Branche. Persönliche Erfahrungsberichte und ausführliche Unternehmensporträts potenzieller Arbeitgeber helfen bei der eigenen Entscheidungsfindung. Weitere Informationen zu den einzelnen Titeln der Reihe **e-fellows.net wissen** finden Sie am Ende des Buches.

## **e-fellows.net - das Online-Stipendium & Karrierenetzwerk**

e-fellows.net schafft Verbindungen zwischen leistungsstarken Studierenden und renommierten Unternehmen. Mit einem eigenen Online-Stipendium fördert e-fellows.net Studierende und Doktoranden der Ingenieur-, Natur-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Rechtsreferendare. Stipendiaten profitieren von Kontakten in die Wirtschaft durch Veranstaltungen, Praktikumsangebote, Einstiegsjobs und ein Mentorenprogramm sowie vom exklusiven Zugang zur e-fellows.net community. Zudem erhalten sie Recherchemöglichkeiten in fachspezifischen Datenbanken, kostenlose Zeitschriften- und Zeitungsabos sowie Zugriff auf digitale Medien. Partnerunternehmen sind Accenture, Allianz, Amazon, Bertelsmann, Bosch, Clifford Chance, Detecon, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Erste Group, Freshfields Bruckhaus Deringer, Hengeler Mueller, Holtzbrinck Publishing Group, KPMG, McKinsey & Company, OMV, Roche, Siemens Management Consulting, Sixt, TNG Technology Consulting und ZEIT Verlagsgruppe. [www.e-fellows.net](http://www.e-fellows.net)

# Vorwort

## **Mit diesem Buch sind Sie gut beraten!**

Der Einstieg in die Unternehmensberatung übt gerade auf Hochschulabsolventen eine riesige Faszination aus. Ein Leben auf der Überholspur führen, immer auf Achse sein, in verschiedenste Branchen und Unternehmenswelten eintauchen, mit smarten Leuten zusammenarbeiten, keinen Alltagstrott aufkommen lassen, unglaublich viel dazulernen, viele Stunden herunterreißen und jeden Monat eine nette Summe aufs Konto überwiesen bekommen. So sieht das Leben als Berater doch aus, oder?

Unser Ratgeber geht diesen Vorstellungen auf den Grund und lässt über 50 Berater, Experten und Studenten zu Wort kommen. Sie berichten von ihren Eindrücken, geben Brancheninfos weiter und helfen dabei, den Einstieg zu meistern.

Die Bewerbungstipps und praxisnahen Übungscases werden von den Lesern immer besonders geschätzt. Daher haben wir die Zahl der Case Studies weiter erhöht – 21 neue Fallstudien warten in dieser Ausgabe darauf, gelöst zu werden.

Im letzten Kapitel stellen sich Beratungen vor und geben Einblicke in ihre Angebote und Anforderungen. Vielleicht ist ja Ihr künftiger Arbeitgeber dabei.

Viele Autoren dieses Ratgebers sind selbst Teil des e-fellows.net-Karrierenetzwerks. Als Stipendiat oder Alumnus kann man mit der Beraterbranche auf Tuchfühlung gehen, sich einen Wissensvorsprung verschaffen und wichtige Kontakte knüpfen. Ausführliche Informationen zum Stipendium und zu beratungsrelevanten Veranstaltungen von e-fellows.net finden Sie [in der Buchmitte](#).



Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich, wenn Ihnen unser Ratgeber dabei hilft, Ihren Weg zu finden und den Einstieg in die Beratung zu schaffen.

**Christian Lippl**, [e-fellows.net](http://e-fellows.net)

# Die Autoren

**Sven Ahrens**, Jahrgang 1987, Senior Associate Consultant bei Bain & Company. Er hat BWL an der WHU (Vallendar) und im Master an der Stockholm School of Economics studiert. Nach diversen Praktika, u. a. bei der Deutschen Bank, VW und Siemens Management Consulting, stieg er Ende 2012 bei Bain ein. Sein Fokus liegt auf Industrial Goods und Private Equity.

**Helge Baur**, Jahrgang 1989, Business Consultant bei BearingPoint. Er ist seit Abschluss seines dualen Studiums mit Schwerpunkt Versicherungen und Finanzen im beratenden Umfeld für Finanzinstitute tätig. Schwerpunktmäßig berät er Banken und Versicherungen innerhalb Europas hinsichtlich des regulatorischen Meldewesens.

**Mathias Bertele**, Dipl.-Kfm., Dipl.-Volksw., Senior Project Director, Osram GmbH. Er hat BWL und VWL in Passau und im MBA-Programm von MIT Sloan/Tsinghua Universität (China) studiert. Seine Schwerpunkte sind Strategy & Corporate Development, Unternehmensführung und Operational Excellence in der Chemie-, Pharma- und Elektroindustrie.

**Karen Brandt**, Head of Talent Management, Europe, Middle East and Russia bei Oliver Wyman. Nach ihrem Studium an der European Business School arbeitete sie sieben Jahre als Beraterin bei Oliver Wyman, bevor sie das Talent Management für Oliver Wyman Central Europe, Middle East & Russia übernahm.

**J. Henning Buchholz**, Jahrgang 1986, Deloitte Consulting GmbH. Er arbeitet als Senior Consultant im Bereich Strategy & Operations mit Herstellungs-, Automobil- und Technologieunternehmen. Im Zuge einer Entsendung

verbrachte er mehrere Jahre in Tokio und berät zu den Themen Entity Optimization, Performance Improvement und Prozessoptimierung.

**Paul Fabiszak**, Dipl.-Oec., Jahrgang 1979, Towers Watson. Er ist bei der Unternehmensberatung in Frankfurt a. M. als Practice Lead Global Data Services Deutschland tätig. Seine Schwerpunkte liegen u. a. im Vergütungsmanagement im internationalen Benchmarking, im Bereich der Gehaltsstrukturierung und in der Funktionsbewertung.

**Jasper Franke**, Dr. rer. nat, Jahrgang 1982, Consultant bei der d-fine GmbH. Er arbeitet seit Mai 2012 bei d-fine. Nach einem Studium der Physik in Hamburg und Paris und einer Promotion an der Universität zu Köln studiert er derzeit im Rahmen eines von d-fine unterstützten M.Sc.-Studiums berufsbegleitend Mathematical Finance an der University of Oxford.

**Thomas Fritz**, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Jahrgang 1975, Director of Recruiting bei McKinsey & Company. Nach seinem Studium in Köln und Stockholm stieg er zunächst als Berater bei McKinsey ein und fokussierte sich auf Logistik und Konsumgüter. Im Rahmen des Fellow-Programms promovierte er zum Thema „Fußball und Strategie“.

**Vassilena Gaykova**, MBA, seit 2011 bei Oliver Wyman. Nach ihrem Diplomabschluss in Bioinformatik erlangte sie zudem einen MBA an der ESB Reutlingen und der Copenhagen Business School. Als Projektleiterin bei Oliver Wyman's Strategic IT & Operations Practice Group betreut sie große Unternehmenstransformationen über verschiedene Industrien hinweg.

**Fabian Gleisner**, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Jahrgang 1979, Consultant bei Ebner Stolz Management Consultants. Er

hat an der Goethe-Universität Frankfurt a. M. BWL studiert und am Lehrstuhl für Bankbetriebslehre promoviert. Schwerpunkt seiner Projekteinsätze sind die Strategieentwicklung und die Unternehmensrestrukturierung.

**Ali Aslan Gümüşay**, Diplôme, M.Sc., Jahrgang 1985, Doktorand an der Saïd Business School und Dozent am Magdalen College der University of Oxford. Zuvor arbeitete er als Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group. Er ist Beiratsvorsitzender des sozialen Inkubators „Zahnräder Netzwerk“ und Mitglied im Think Tank 30 des Club of Rome.

**Annabell Marlen Hillenbrand**, Jahrgang 1988, Master-Studentin an der Humboldt-Universität zu Berlin. Nach Abschluss ihres Physikstudiums (B. Sc.) an der Universität Würzburg studiert sie nun im Master Biophysik in Berlin. Die e-fellows.net-Stipendiatin hat mehrere Praktika in der Unternehmensberatung absolviert.

**Axel Hüttmann**, Dr. rer. pol., Jahrgang 1973, Managing Partner bei undconsorten. Nach seinem Studium der BWL und Wirtschaftsinformatik an den Universitäten Passau und Toulouse promovierte er an der Universität Kassel. Vor seinem Einstieg bei undconsorten war er Engagement Manager bei McKinsey mit den Schwerpunkten Logistik, Automobil und HR.

**Alexander Jacobs**, M.A., Jahrgang 1986, Senior Consultant bei Struktur Management Partner. Nach einem dualen Trainee-Programm bei der BASF studierte er VWL in Louvain-la-Neuve und Amsterdam. Seit seinem Einstieg bei SMP berät er branchenübergreifend mit den Schwerpunkten Business Development sowie Finance.

**Mark Kastner**, Dipl.-Wi.-Ing., Jahrgang 1985, Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants. Er

studierte am Karlsruher Institut für Technologie. Als Consultant liegt sein Fokus auf der Entwicklung von Pricing- und Reimbursement-Strategien für innovative Medikamente sowie Vertriebs- und Preisverteidigungs-Strategien für Pharmaunternehmen.

**Wilfried Kessler**, Jahrgang 1953, Managing Consultant bei der ICT-Managementberatung Detecon International. Er berät Unternehmen in den Bereichen Business-/IT-Alignment und BPM sowie bei globalen Template-basierten ERP-Einführungen.

**Dieter Kiesenbauer**, Dr., Aktuar DAV, Jahrgang 1980, Allianz Versicherungs-AG. Er ging nach dem Studium der Wirtschaftsmathematik zur Managementberatung zeb. Anschließend wechselte er in die Strategieberatung zu McKinsey & Company. Heute leitet er bei der Allianz das Produkt- und Portfoliomanagement im Ressort Global Automotive.

**Timo Klees**, Dipl.-Volksw., Dipl.-Betriebsw. (FH), Jahrgang 1979, KPMG. Nach seinem Studium in Worms, London und Frankfurt a. M. stieg er 2005 im Bereich Corporate Finance/M&A bei KPMG ein. Sein Schwerpunkt sind Unternehmenstransaktionen in Insolvenzsituationen (Regelinsolvenzen, Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltungen).

**Bastian Kleine**, Dipl. Wirtsch.-Jur., Jahrgang 1984, Partner bei baax Partner. Er studierte Deutsches und Europäisches Wirtschaftsrecht an der Universität Siegen. Seit 2009 ist er in der Sanierungsberatung tätig. Bei baax ist er verantwortlich für Unternehmensanalysen, Restrukturierungskonzepte und deren Umsetzungsbegleitung bei mittelständischen Klienten.

**Dominik Klimmek**, Jahrgang 1982, Senior Manager bei ProSiebenSat.1 Media AG. Während seines Studiums war

er stellvertretender Vorsitzender im Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen (BDSU). Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Verantwortung und Durchführung von Projekten für den CFO der ProSiebenSat.1 Media AG.

**Christian Kolodziejczak**, Consultant Advisory Services bei EY. Er studiert berufsbegleitend im Master Consulting & Controlling (Bloomington, Berlin, Seoul, Tokio) und ist spezialisiert auf Projekte zu den Themen Prozessoptimierung, Shared Service Center und Controlling-Strategie.

**Bernd Leppla**, Dipl.-Ing., Jahrgang 1986, mutares AG. Er studierte Maschinenwesen an der Technischen Universität München und ist nun Portfolio Manager bei der mutares AG in München. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf den Bereichen Unternehmensrestrukturierung und Merger & Acquisition.

**David Liebig**, M.A., Jahrgang 1983, Vice President bei der Deutschen Bank. Nach seinem BWL-Studium in Greifswald, Wien und Bangalore stieg er als Berater bei der Topmanagement-Beratung A.T. Kearney in Wien ein, wo er sich auf die Bereiche Strategie und Supply Management spezialisierte. Seit 2011 ist er für die Deutsche Bank in Frankfurt a. M. tätig.

**Johanna Moebus**, Prof. Dr. rer. physiol., Jahrgang 1981, Professorin für Medizinische Biochemie an der Hochschule Hamm-Lippstadt. Als ehemalige McKinsey-Beraterin und promovierte Humanbiologin lehrt sie seit 2011 an der Hochschule Hamm-Lippstadt. Zu ihren Schwerpunkten zählen auch Soft Skills und Bewerbungcoaching.

**Fedon Moog**, Master of Philosophy, Jahrgang 1976, freiberuflicher Berater (Transformations- und Integrationsmanagement). Als Journalist und ehemaliger

Roland-Berger-Berater zählen Interviews zu seinen Spezialgebieten. Er ist davon überzeugt, dass man in zehn Minuten Gespräch mehr über einen Bewerber lernt als auf 100 Seiten Papierbewerbung.

**Jens Müller-Oerlinghausen**, Dr. rer. pol., Jahrgang 1966, Managing Partner bei undconsorten. Er studierte und promovierte an der Universität St. Gallen. Vor der Gründung von undconsorten war er Trainee und Projektleiter bei Bertelsmann sowie Partner und Leiter HR Practice bei McKinsey, mit den Branchenschwerpunkten Medien und Telekommunikation.

**Arif Nasiruddin**, M.Sc., Jahrgang 1987, Analyst bei Accenture. Er absolvierte seinen B.Sc. der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Passau und seinen M.Sc. in Management sowie M.Sc. in International Business and Economics an der Universität Hohenheim. Seit April 2014 ist er bei Accenture in München im Bereich Strategy tätig.

**Daniel Petter**, Dipl.-Wi.-Ing., Jahrgang 1986, Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants. Er studierte am Karlsruher Institut für Technologie und an der Laurentian University in Sudbury, Kanada. Als Consultant liegt sein Fokus auf Vertriebs- und Pricing-Optimierung für Unternehmen der Pharmabranche sowie verschiedener B2B-Industrien.

**Rolf Pfeiffer**, Jahrgang 1967, Mitgründer und Managing Partner der Leadership Choices GmbH und Resident Mentor der Contagi GmbH. Er war mehrere Jahre HR Director von Arthur D. Little und Accenture, arbeitet heute als Executive Coach mit Führungskräften und Leadership-Teams und hat umfangreiche Erfahrung mit Beratern.

**Holger Prochazka**, Jahrgang 1984, Consultant bei Bain & Company. Er hat in München und Singapur Maschinenbau

und Management studiert und währenddessen Beratungs- und Industrieerfahrung bei Bain, Booz, Siemens, Daimler, EADS und T-Systems gesammelt. Seit Januar 2012 ist er bei Bain in den Bereichen Private Equity und Industrial Goods & Services tätig.

**Thiemo Purkart**, Dipl.-Wirtsch.-Informatiker, Jahrgang 1977, Team-Manager bei Cassini Consulting. Der Fokus des BWL- und Informatik-Absolventen liegt im Bereich Unternehmenssteuerung. Er ist zertifizierter Projektmanager und Lehrbeauftragter für Präsentationskompetenz und Rhetorik sowie für Projekt- und Change-Management an der Universität Mannheim.

**Sandra Nicole Richter**, Senior Consultant bei Kurt Salmon Germany. Sie studierte in Köln und an der Kelley School of Business, USA. Erste Berufserfahrung sammelte sie im operativen Brand Management eines Konsumgüterherstellers. Heute arbeitet sie bei Kurt Salmon auf internationalen Projekten in den Branchen Konsumgüter und Handel.

**Regina Rieger**, MBA, Jahrgang 1984. Aktuell ist sie als Managing Consultant bei Horváth & Partners im Competence Center Financial Industries tätig und war zuvor bei KPMG im Consulting Financial Services. Ihren MBA hat sie an der Mannheim Business School und am Indian Institute of Management in Bangalore absolviert.

**Tim Ruhoff**, Dipl. Kfm. & B.A. (Hons.) European Business, Jahrgang 1984, Barkawi Management Consultants. Seit 2008 ist er im Bereich Mobility tätig. Nach seiner Beraterzeit hat er 2010 die Firma Next Generation Mobility gegründet und entwickelt seither die Corporate CarSharing Software „fleetster“.

**Birte Schreitter von Schwarzenfeld**, Dipl. Phys., MBA, Jahrgang 1981, Flextronics. Sie studierte Physik an der TU



Berlin und Duke University und hat ihren MBA an der Harvard Business School mit Auszeichnung abgeschlossen („Baker Scholar“). Nach mehreren Jahren bei BCG arbeitet sie nun in der Strategieabteilung beim Technologiekonzern Flextronics.

**Gustav Schulenburg**, Jahrgang 1989, Analyst beim Center for Strategic Projects der internen Unternehmensberatung der Deutschen Telekom. Er hat Physik an der University of Edinburgh und International Management an der ESCP Europe in Paris und Berlin studiert und sammelte praktische Erfahrung bei SolarWorld, E.ON und Roland Berger Strategy Consultants.

**Michaela Schütt**, Dr., Projektleiterin bei Siemens Management Consulting. Sie studierte Informatik an der TU München und promovierte in Betriebswirtschaftslehre an der LMU München.

**Axel Schweinfurth**, Dipl.-Betriebsw., Jahrgang 1972, Partner bei baax Partner. Nach seinem BWL-Studium arbeitete er mehrere Jahre als Assistent der Geschäftsführung für einen globalen Logistikdienstleister. Als Berater fokussiert er sich auf die Sanierungsberatung; bei baax begleitet er mittelständische Firmen von der Krise hin zur nachhaltigen Ertragsfähigkeit.

**Lukas Thalhammer**, Jahrgang 1988, Fellow bei einer internationalen Unternehmensberatung. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Energietechnik u. a. in Wuppertal und Singapur. Als begeisterter Case-Löser und Hobby-Logiker beschäftigt er sich schon länger mit Bewerbungsprozessen in Unternehmensberatungen.

**Jens-Christoph Uhr**, Dipl.-Kfm., Jahrgang 1983, Senior Consultant bei Roland Berger Strategy Consultants. Er führt regelmäßig Bewerbungsgespräche mit potenziellen

Mitarbeitern. Seine Cases stützt er häufig auf Nachrichten aus der aktuellen Presse.

**Simone Wamsteker**, Leiterin Recruiting für Deutschland, Österreich und Schweiz bei Accenture. Sie hat BWL studiert und anschließend einen MBA in England absolviert. Seit 1998 war sie in verschiedenen Rollen im Unternehmen tätig, zunächst als Beraterin im Bereich Change Management und verantwortet seit 2007 das Recruiting für den deutschsprachigen Raum.

**Martin Wünnenberg**, Manager bei Kurt Salmon Germany. Nach seinem Studium der Wirtschaftsinformatik an der Universität Siegen begann er seine berufliche Laufbahn bei Accenture und arbeitet seit 2012 für Kurt Salmon. Er verantwortet Projekte zum Thema IT-Strategie und -Implementierung sowie Business Model Transformation.

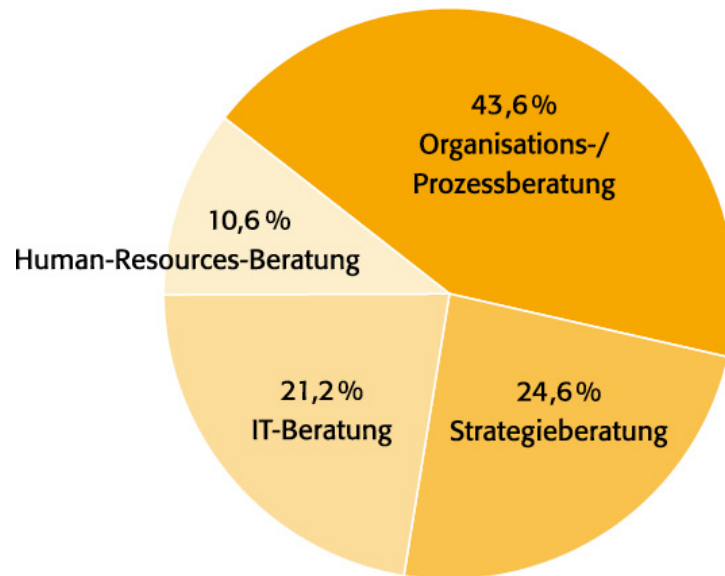
**Muzaffer Yilmaz**, Dipl.-Wirtschaftsing. (FH), Jahrgang 1986, Consultant bei einer kleinen Beratung. Nach Studienabschluss arbeitete er als Senior Associate bei KPMG in Audit und Advisory Services, wo er sich auf Prozessoptimierung sowie Finanzstrukturanalysen spezialisierte. Praxiserfahrung sammelte der e-fellows.net-Stipendiat u. a. bei Porsche Consulting.

# **1. Branchenüberblick - Orientierungshilfe in einem Markt mit vielen Gesichtern**

## Der Markt für Unternehmensberatung in Deutschland

Für das Jahr 2013 verzeichnete die Beratungsbranche in Deutschland ein Marktvolumen von 23,7 Milliarden Euro, so die Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, kurz BDU. Im Jahr davor waren es noch 22,3 Milliarden Euro - das macht ein beachtliches Wachstum von 6,3 Prozent.

Der Gesamtumsatz inklusive Auslandsgeschäft teilt sich laut BDU wie folgt auf die vier großen Beratungsbereiche auf.



## **Managementberatungen in Deutschland**

Der BDU schätzt die Zahl der Anbieter auf dem deutschen Beratungsmarkt auf 15.300. Die Lünendonk GmbH hat im Mai 2014 ihre Lünendonk®-Liste veröffentlicht – mit den 10 umsatzstärksten deutschen Beratungen sowie einer Auflistung von internationalen Managementberatungen und deren Umsätzen und Mitarbeitern in Deutschland (Unternehmen, die nicht ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben und im Jahr 2013 signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen in Deutschland erzielten). Die Liste im Detail ist im Folgenden abgebildet.

<b>Top 10 der deutschen Managementberatungen</b> (Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben)	<b>Gesamtumsatz in Mio. Euro</b>		<b>Mitarbeiterzahl insgesamt</b>	
	2013	2012	2013	2012
<b>1</b> Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH, München*	750,0	765,0	2.700	2.800
<b>2</b> zeb.rolfes.schierenbeck.associates GmbH, Münster	169,0	143,0	844	734
<b>3</b> Simon-Kucher & Partners GmbH, Bonn	152,0	145,0	680	620
<b>4</b> Kienbaum (Unternehmensgruppe), Gummersbach	112,0	115,0	710	720
<b>5</b> Horváth AG (Horváth & Partners-Gruppe), Stuttgart	105,5	99,0	483	415
<b>6</b> KPS AG, München	97,0	61,9	171	153
<b>7</b> Q_Perior AG, München	90,0	82,0	425	422
<b>8</b> Porsche Consulting Gruppe, Bietigheim-Bissingen*	85,0	83,5	360	350
<b>9</b> d-fine GmbH, Frankfurt am Main	82,0	78,1	471	410
<b>10</b> goetzpartners Group, München	77,0	62,3	220	192

<b>Internationale Managementberatungen in Deutschland (Alphabetische Reihenfolge)</b>	<b>Weltweite Beratungsumsätze 2013 in Mrd. Euro</b>	<b>Weltweite Mitarbeiterzahl 2013</b>
A.T. Kearney*	0,8	3.500
Accenture*	11,6	64.000
AlixPartners <sup>1</sup>	k. A.	1.200
Aon Hewitt	3,1	27.000
Bain & Company*	1,6	5.700
BearingPoint	0,6	3.055
Capgemini*	2,3	9.150
Deloitte*, <sup>2</sup>	9,9	62.000
Ernst & Young <sup>3</sup>	4,4	29.474
KPMG <sup>3</sup>	6,2	40.000
McKinsey & Company*	5,3	19.000
Mercer	3,1	20.535
Oliver Wyman	1,1	3.500
PricewaterhouseCoopers <sup>3</sup>	6,9	42.200
Strategy& (ehemals Booz & Company)*, <sup>4</sup>	0,9	3.300
The Boston Consulting Group*	3,0	9.700
The Capital Markets Company <sup>1</sup>	k. A.	2.200
Towers Watson	2,7	14.000

\* Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt

k. A. = keine Angabe

<sup>1</sup> Für die Unternehmen AlixPartners und The Capital Markets Company sind keine internationalen Zahlen verfügbar. Beide Unternehmen erzielen jedoch in Deutschland signifikante Umsätze.

<sup>2</sup> Deloitte erzielte nach eigenen Angaben im Jahr 2013 mit integrierten Consulting, Advisory & Implementation Services 21,6 Mrd. US-\$.

<sup>3</sup> Hierbei handelt es sich um die internationalen Advisory-Umsätze der Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften.

<sup>4</sup> Seit 03.04.2014 ist Strategy& offiziell Teil des PwC-Netzwerks.

Für das Unternehmen IBM liegen keine validen Informationen vor, weshalb auf eine Darstellung verzichtet wurde.

Umrechnungskurs: Euro-Referenzkurs der Europäischen Zentralbank 1 € = 1,3281 US-\$ (im Jahresdurchschnitt)

Quelle: Lünenonk GmbH, Kaufbeuren 2014; Stand 27.05.2014 (keine Gewähr für Firmenangaben);  
abrufbar unter <http://lunenonk-shop.de/Lunenonk-Listen/>

# Vorstellung einzelner Beratungsbereiche

Wie im vorhergehenden Beitrag beschrieben, kann man den Markt für Unternehmensberatung in Deutschland in vier Beratungsbereiche unterteilen: Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung und Human-Resources-Beratung. Was genau sich hinter den einzelnen Beratungsfeldern verbirgt, wird im Folgenden näher beleuchtet.

## **Strategieberatung**

**von Dr. Axel Hüttmann und Dr. Jens Müller-Oerlinghausen**

Die Strategieberatung gilt gemeinhin als die „Königsklasse“ der Beratung: Sie beschäftigt sich mit der Unternehmensstrategie und somit dem Verantwortungsbereich des Topmanagements.

Insbesondere die großen Unternehmensberatungen wie McKinsey, Bain oder Roland Berger bezeichnen sich gerne als Topmanagement- oder Strategieberatungen. Aber auch kleine Beratungsunternehmen – häufig Spin-Offs der großen Beratungen wie z. B. undconsortien – unterstützen ihre Klienten bei der Entwicklung ihrer Strategie.

### **Ein Beratungsfeld so breit wie der Begriff Strategie selbst**

Das Feld der Strategieberatung ist genauso breit und leider auch genauso schwer abgrenzbar wie der Begriff „Strategie“ selbst. Als Unternehmensstrategie wird gemeinhin der langfristige Plan zur Erreichung unternehmerischer Ziele verstanden. Daraus leiten sich die Aktivitätsfelder des Unternehmens ab. Die Strategie legt fest, welchen Zielkunden welche Leistungsversprechen gemacht und mit welchem Geschäftsmodell sie erfüllt werden.

In der Regel wird die Unternehmensstrategie anschließend in Teilstrategien aufgeschlüsselt: Markt- und Produktstrategien legen fest, welche Marktsegmente mit welchen Angeboten bedient werden.

Entwicklungsstrategien geben vor, auf welche Bereiche ein Unternehmen seine Forschungsaktivitäten fokussiert. Und Finanzstrategien klären, woher das Unternehmen sein Kapital erhält - und in welchen Bereichen es dieses wertbringend einsetzt.

Die Strategie eines Unternehmens ist zukunftsorientiert und agiert damit mit unsicheren Vorgaben. Sie wird gleichermaßen vom externen wie vom internen Umfeld beeinflusst. Es gilt, Märkte und Rahmenbedingungen zu verstehen und ihre Veränderungen zu antizipieren. Dabei muss das Unternehmen stets die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen berücksichtigen.

### **Die Bewertung, Entwicklung und Umsetzung von Strategien als Kerntätigkeitsfelder**

Die aufgezählten strategischen Fragestellungen sind komplex. Unternehmen greifen daher oft auf externe Berater zurück. Abhängig von der Zielsetzung der Unterstützung lassen sich drei Kerntätigkeitsfelder der strategischen Beratung unterscheiden:

- **Strategiebewertung** oder **Strategic Review**: Das Unternehmen bittet einen externen Experten, die intern entwickelte Strategie zu prüfen und kritisch zu hinterfragen: Ist der formulierte Plan geeignet, die Unternehmensziele zu erreichen? Sind die Annahmen plausibel und realistisch?
- **Strategieentwicklung**: Veränderungen der Rahmenbedingungen - z. B. eine neue Technologie - oder neue strategische Ziele machen eine Überarbeitung des langfristigen Plans erforderlich. Der Strategieberater hilft dem Management bei der



Entwicklung oder Anpassung der Strategie durch Analysen, seine externe Perspektive und als erfahrener Sparringspartner.

- **Strategieumsetzung:** Ein guter Plan macht noch keine gute Strategie. Vielmehr gilt es, den Plan in Stoßrichtungen für einzelne Unternehmensbereiche zu übersetzen und mit konkreten Maßnahmen zu hinterlegen. Erst dadurch werden Strategien für Mitarbeiter richtungsweisend und umsetzbar. Strategieberatungen helfen nicht nur, die richtigen Maßnahmen auszuwählen und zu initiieren, um damit die gesetzten Ziele zu erreichen, sondern auch, deren Kommunikation an alle Mitarbeiter vorzubereiten und umzusetzen.

## **Typische Beratungsaufgaben in einem Strategieprojekt**

Ein Strategieprojekt aus der Praxis einer kleinen Beratung verdeutlicht die typischen Aufgaben eines Strategieberaters.

**Aufgabenstellung:** Aufsichtsrat und Vorstand setzen ein ambitioniertes Wachstumsziel für die verschiedenen Sparten eines internationalen Konsumgüterherstellers. Das Management einer Sparte erhält daraufhin die Aufgabe, eine Strategie für das Erreichen des Wachstumsziels in seinem Markt zu entwickeln. Die Strategieberatung erarbeitet gemeinsam mit dem Klienten eine umsetzungsorientierte Strategie und durchläuft dabei folgende Phasen:

- **Bestandsaufnahme:** Gemeinsam mit Mitarbeitern aus Marketing, Vertrieb und Entwicklung wird die Ist-Situation analysiert, und erste Aussagen zu Trends werden erarbeitet. Welche Märkte wachsen in Zukunft besonders schnell? Über welche Marktanteile verfügen wir bereits? Wo können wir dem Wettbewerb

Marktanteile abnehmen? Mit welchen Produkten können wir neue Kundensegmente erschließen? Wichtig bereits in dieser Phase: Die Bestandsaufnahme muss mit dem Klienten abgestimmt werden, damit sichergestellt ist, dass von der gleichen Faktenbasis ausgegangen wird.

- **Problemstrukturierung:** Aufbauend auf dieser Faktenbasis geht es darum, mögliche Wachstumshebel zu identifizieren und zu strukturieren – z. B. Wachstum in bestehenden versus Wachstum in neuen Märkten; mit bewährten oder neuen Produkten; über existierende oder über neu aufzubauende Vertriebskanäle.
- **Hypothesen-Entwicklung:** Erfahrungen der Klienten- und Beraterseite sowie gemeinsame Diskussionen ermöglichen die Formulierung erster Hypothesen zu den verschiedenen Wachstumshebeln, beispielsweise: „Ein Prozent Umsatzwachstum kann durch den Verkauf von Produkten mit erweiterten Funktionalitäten in den Märkten Mexiko und China erreicht werden.“ Die Hypothesenentwicklung ist eine bewährte Technik, um schnell und systematisch das Vorgehen im Projekt zu fokussieren und die gesetzten Projektziele zu erreichen. Die Klientenorganisation sollte hier frühzeitig einbezogen sein, indem zum Beispiel erste Hypothesen des engeren Projektteams mit wichtigen Stakeholdern im Unternehmen in Interviews diskutiert und verfeinert werden.
- **Analyse und Bewertung:** Gezielte Untersuchungen von Marktforschungsdaten, Interviews mit lokalen Experten oder Tests werden genutzt, um die erarbeiteten Hypothesen zu testen und ein deutlicheres Bild von den erfolgversprechenden Wachstumshebeln zu gewinnen. Um beim vorherigen Beispiel zu bleiben: Wie groß ist das Marktvolumen aktuell für Basisprodukte in Mexiko und China? Welche zusätzlichen Kundengruppen können über die

erweiterten Produktfunktionalitäten erreicht werden? Wie entwickelt sich der Markt in Zukunft? Sind die erforderlichen Vertriebskanäle verfügbar? Welchen Marktanteil hat der Klient beim Markteintritt in vergleichbaren lateinamerikanischen bzw. asiatischen Märkten im ersten/zweiten Jahr gewonnen? Mit diesen Informationen lässt sich letztlich abschätzen, ob ein Markteintritt wirklich ein Prozent Umsatzwachstum generieren kann oder nicht.

- **Szenarioentwicklung:** In einem Excel-Modell wird die Umsatzentwicklung bei verschiedenen Annahmen zu den Wachstumshebeln und ihren Kombinationen simuliert, um anschließend über geeignete Szenarien zu einer Abschätzung von Chancen und Risiken zu gelangen und zu prüfen, ob das Wachstumsziel des Topmanagements durch die entwickelte Strategie erreichbar ist. Genauso wichtig wie die unbedingte Sorgfalt bei der Erstellung der Szenariorechnung ist eine Dokumentation der Annahmen und der Vorgehensweise. Nur so kann das Kliententeam die Berechnungen des externen Beraters nachvollziehen und das Modell nach Abschluss des Projekts eigenständig weiterverwenden.
- **Entscheidungsvorbereitung:** Die gesammelten Erkenntnisse müssen für die finale Entscheidung für das Management konsolidiert und aufbereitet werden – angesichts der Komplexität der Materie eine wirkliche Herausforderung.
- **Umsetzungsplanung:** Ohne Umsetzung bleibt selbst ein sehr detaillierter Plan nur ein Stück Papier. Es gilt, die nächsten Schritte genau festzulegen: Wer macht was bis wann? Welcher Markt wird wann erschlossen? Wann kommen welche Produkte? Welche Werbekampagne ist wann erforderlich? Dies ist einer der kritischsten Schritte des Projekts, denn ohne die erfolgreiche Umsetzung der Strategie war alle vorangegangene Mühe umsonst. Erneut geht es darum,

die wichtigen Stakeholder im Unternehmen einzubeziehen und für den Umsetzungsplan zu gewinnen. Um das Umsetzungsteam optimal für die neuen Aufgaben vorzubereiten, kann der externe Berater ein breites Spektrum von detaillierten Umsetzungsplänen mit Controlling-Logik von Individualgesprächen bis hin zu Teamtrainings anbieten.

# **IT-/Technologieberatung**

von Simone Wamsteker

## **Gemeinsamkeiten mit und Abgrenzung zur Managementberatung**

Informationstechnologie ist eine Querschnittsfunktion mit Berührungspunkten zu allen Branchen und Unternehmensbereichen. Wer hier als Berater tätig ist, beschäftigt sich nicht automatisch nur mit Bits und Bytes. Vielmehr handelt es sich um eine Aufgabe, in der Theorie und Praxis, Strategie und Umsetzung besonders eng verwoben sind.

Die IT- und Technologieberatung erfordert natürlich technisches Verständnis und eine hohe Affinität zu IT-Themen. Zur Planung und Implementierung gehört das Wissen um die Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Technologien und Produkte. Dies ist wichtig, um Geschäftsprozesse in den richtigen Systemen abzubilden. Die Kunden erwarten jedoch auch Impulse, die sich durch technische Innovationen ergeben. Neue Geschäftsmöglichkeiten durch den Einsatz neuer Technologien rechtzeitig zu erkennen und für Unternehmen nutzbar zu machen ist eine wesentliche Anforderung an die Technologieberatung.

Je nach Größe und Fokus der Beratungsgesellschaft finden Spezialisten aus verschiedenen Fachbereichen hier ein spannendes Aufgabenfeld. Die Palette reicht von der Spezialberatung in klar umrissenen Themenfeldern wie IT-Sicherheit, Dokumentenmanagement oder Netzwerkplanung bis hin zur Strategieberatung. Bei letzterer geht es stärker um die technologischen Konsequenzen und Möglichkeiten für strategische Entscheidungen sowie um die Frage nach dem Wertschöpfungsbeitrag von IT.

## **Abgrenzung zu anderen Beratungsfeldern**

Die Grenzen zwischen der reinen Management- und Organisationsberatung und der Technologieberatung sind fließend. Da die Informationstechnologie das Nervensystem einer Organisation darstellt und Prozesse fast immer in Software abgebildet werden, spielen technologische Fragen bei vielen Projekten eine Rolle.

Letztlich ist die Unterscheidung vor allem eine Frage des Blickwinkels: Während Managementberater unternehmerische Fragestellungen behandeln, also beispielsweise Konzepte für den Aufbau eines neuen Händlernetzes entwickeln, sind die IT-Berater eher auf der prozessualen und technologischen Ebene zu finden. Im Falle des Händlernetzes würden sie also die Kommunikationsstruktur und die Anbindung der Händler an die Unternehmensprozesse entwickeln.

Mit anderen Worten: IT-Berater müssen noch stärker als Managementberater in der Lage sein, Strategien und Konzepte in konkrete Prozesse zu überführen. Auf Basis dieser Übersetzungsleistung wird dann die für den jeweiligen Bedarf beste IT-Lösung entwickelt. Ausgeprägtes Prozessdenken und hohe technische Affinität sind entscheidend für den Erfolg des IT-Beraters.

## **Typische Tätigkeitsfelder und Beratungsaufgaben**

Bei der Entwicklung und Umsetzung von IT-Strategien und -Lösungen müssen verschiedene Fragen beantwortet werden. Sie reichen von der Auswahl der richtigen Systeme über die Zuverlässigkeit und Langfristigkeit von Investitionen bis hin zur Wirtschaftlichkeit einzelner Maßnahmen.

In den seltensten Fällen beginnen Technologieberater mit einem leeren Blatt Papier. In der Regel ist der Ausgangspunkt eine strategische Zielsetzung, die an