

Marc P. Cosentino

Herausgegeben  
von PrepLounge

# Case in Point

Die perfekte Vorbereitung  
auf das Case-Interview in  
der Unternehmensberatung

A portrait of Marc P. Cosentino, a man with a beard and glasses, smiling. He is wearing a dark brown button-down shirt. The background is a blurred cityscape.

Der  
weltweite  
Bestseller  
zum Thema



**campus**

## Case in Point

*Marc P. Cosentino* ist eine Koryphäe im Bereich der Case-Interviews und war 18 Jahre im Career Service der Harvard Universität tätig. In seiner Karriere hat er mehr als 150.000 Studenten und Alumni für anspruchsvolle Case-Interviews vorbereitet.

*PrepLounge* hat als weltweit führende Plattform zur Vorbereitung auf Case-Interviews schon mehrere tausend Kandidaten beim Einstieg in die Beratung unterstützt.

Marc P. Cosentino

# Case in Point

Die perfekte Vorbereitung auf  
das Case-Interview in  
der Unternehmensberatung

Herausgegeben von PrepLounge

Aus dem Englischen von Swantje Künckeler

**Campus Verlag**  
**Frankfurt / New York**

Die englische Originalausgabe erschien 2018 bei Burgee Press, Santa Barbara, California, unter dem Titel : *Case in Point: Complete Case Interview Preparation / Marc P. Cosentino – 10th edition*

© 1999, 2018. All rights reserved

ISBN 978-3-593-51262-4 Print

ISBN 978-3-593-44492-5 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44497-0 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus: Minion Pro und Din Next Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

	<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	13
<b>2</b>	<b>Das Interview</b> .....	15
	Die Vorstellung .....	15
	Persönliche Fragen .....	16
	Häufig gestellte Fragen in Consulting-Interviews .....	17
	Warum Consulting? .....	19
	Deine Fragen .....	21
	Warum sollten wir Sie einstellen? .....	23
	Telefoninterviews in der ersten Runde .....	24
	Telefon- und Skype-Interviews in der ersten Runde .....	25
	Gruppeninterviews in der ersten Runde .....	25
	Stressinterviews .....	26
	Selbstsicherheit .....	27
	Ratschläge für Berufserfahrene .....	27
<b>3</b>	<b>Case-Fragen</b> .....	29
	Was Firmen wollen .....	29
	Case-Vorbereitung .....	30
	Interview-Bewertungsbögen .....	30
	Arten von Case-Fragen .....	32

Schriftliche (Gruppen-)Cases und Tests .....	40
Schweigen .....	44
Bei einem Hänger .....	44
Das leidliche Thema Mathematik .....	45
Notizenaufbau .....	49
Empfehlungen, Zusammenfassungen und die letzte Folie .....	52
Case-Kladde .....	54

## 4

<b>Das Ivy Case System .....</b>	<b>55</b>
Best-Case-Szenario .....	55
Die ersten fünf Schritte .....	56
Des Cases Kern .....	60
Die vier zentralen Case-Szenarien und der Aufbau deiner Struktur ..	63
Kernfragen zu weiteren Szenarien .....	78
Einsparmöglichkeiten .....	84
Nützliche »Wenn, dann«-Szenarien .....	85
Einige letzte Tipps .....	88

## 5

<b>Übungs-Cases .....</b>	<b>91</b>
HARLEY-DAVIDSON .....	93
COORS BREWING COMPANY .....	103
<b>Case-Einstiege .....</b>	<b>112</b>
<b>Case-Übungen .....</b>	<b>125</b>
SENDESCHLUSS – NETFLIX .....	126
JAMAICAN BATTERIES .....	132
WIEDERBELEBUNGSVERSUCH .....	139
GEKREUZTE KLINGEN .....	147
EINWEGUMSATZ .....	155
VOLLE POWER IM POWERSPORT .....	162
EINE SCHIPPE DRAUF .....	168
MUSIK IN MEINEN OHREN .....	172
IM ROTEN BEREICH .....	180
RED ROCKET SPORTS .....	187
COCA-COLA .....	192

BLAUER DUNST .....	195
CABANA FEET .....	199
SCHLECHTER EMPFANG .....	205
DER DISCOUNTBROKER-WETTKAMPF .....	210

**Cases aus dem öffentlichen und Non-Profit-Sektor .....** 213

GUT GEIMPFT .....	220
EINE SCHLECHTE PARTIE – EIN REGIERUNGS-CASE .....	226

**Partner-Cases .....** 233

EINE HARTE NUSS .....	236
NERVEN AUS STAHL .....	242
NAVI-APP .....	247
KEIN KINDERSPIEL .....	251
KBO-HAUSHALTSGERÄTE .....	256
KUGELSICHERES AUTOGLAS .....	260
FLASCHENWASSER .....	267
SMACKDOWN RIVALS .....	273
TEDEX .....	281

**6 Abschließende Worte .....** 287

Danksagung .....	288
Der Autor .....	289

**7 PrepLounge Case-Sammlung .....** 291



Das Gehirn ist erstaunlich.  
Es arbeitet von Geburt an und setzt erst aus,  
wenn es einen Case lösen soll.



# Vorwort

Als wir 2012 mit PrepLounge gestartet sind, war das Angebot zur Vorbereitung auf Case-Interviews noch sehr überschaubar. Wir selbst wurden nach unserem Studium mit der Intransparenz des Bewerbungsprozesses im Consulting konfrontiert und mussten uns die Frage stellen, wie man sich am besten auf die sagenumwobenen »Case-Interviews« vorbereitet. Für unser Gründerteam war das die Geburtsstunde unserer Idee: das Schaffen einer Case-Interview-Vorbereitungsplattform, auf der sich Bewerberinnen und Bewerber weltweit miteinander vernetzen, ihre Erfahrungen teilen und Cases üben können.

Heute haben wir diese Vision in die Realität umgesetzt und die weltweit führende Case-Interview-Community geschaffen. In den vergangenen Jahren haben wir vor allem online und an Universitäten unseren Teil dazu beigetragen, dass der Einstieg in die Unternehmensberatung transparenter ist und Vorbereitungsmaterialien für Kandidatinnen und Kandidaten zugänglich sind. Doch mittlerweile beobachten wir ein neues Problem, das du sicherlich gut kennst: Wenn du dich für den Einstieg in die Beratung interessierst und anfängst, dich über den Bewerbungsprozess zu informieren, wirst du schnell vom Angebot überwältigt. Über einen einzigen Maus-Klick findest du alles, was du zur Vorbereitung auf Case-Interviews brauchst – und mehr: verschiedene Online-Plattformen, Bücher, Übungstests, Video-Kurse und Coaching-Programme. Wo fängst du mit der Vorbereitung überhaupt an?

Gute Nachrichten: Du hältst den optimalen Start in deine Case-Interview-Vorbereitung bereits in den Händen. Um dir DAS Standardwerk für Case-Interviews auf dem deutschsprachigen Markt zu bieten und dir damit den Start in die Vorbereitung zu erleichtern, haben wir uns als führende Online-Plattform mit der Nummer eins auf dem internationalen Buchmarkt,

wenn es ums Thema »Case-Interviews« geht, zusammengetan. Cosentinos *Case in Point* gilt nach wie vor als der Klassiker der Consulting-Interview-Vorbereitung und dient – damals wie heute – weltweit vielen als erster Schritt in ihrem Vorbereitungsprozess auf die Bewerbungsphase.

Es lag uns am Herzen, das Buch auf dem deutschen Markt zu veröffentlichen, da wir es als Bestandteil unserer Mission sehen, Kandidaten zu ihrem Traumjob zu verhelfen. Speziell für den deutschsprachigen Markt haben wir Cosentinos Werk durch informative und hilfreiche Inhalte von namhaften Unternehmensberatungen erweitert. Solltest du dich also im deutschsprachigen Raum bewerben, können dir diese Insights gezielt weiterhelfen, damit du die ersten Hürden auf deinem Weg ins Consulting mit Leichtigkeit überwinden kannst. Mit diesem Buch legst du den Grundstein, um dich gezielt auf dein Interview vorzubereiten und ein Toolset aufzubauen, das dir ermöglicht, jedes Business-Problem strukturiert zu lösen – die Voraussetzung eines jeden erfolgreichen Consultants.

Im nächsten Schritt empfehlen wir dir, dein Theoriewissen in die Praxis umzusetzen. Das schaffst du, indem du dich in die Situation eines echten Case-Interviews gibst und mit anderen Kandidaten sowie Interview-Coaches übst. Auf PrepLounge findest du genau das: jede Menge Übungscases und Inhalte, seriöse Case-Partner, erfahrene Experten und die Möglichkeit, dich perfekt auf das echte Gespräch vorzubereiten.

Mit der Kombination aus Buch und Online-Plattform geben wir dir den Schlüssel, dich auf den Bewerbungsprozess ideal vorzubereiten und dir deinen Traumjob zu sichern. Wir wünschen dir viel Spaß beim Lesen und vielleicht sehen wir uns bald auf PrepLounge.com!

Dein PrepLounge-Team

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im Rest des Buches die männliche Form verwendet. Selbstverständlich gelten entsprechende Begriffe im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.*

# Einleitung

Für unseren Kunden Netflix sollen wir einen Plan aufstellen, wie und wann er seinen DVD-Versanddienst einstellen soll. Wo fangen wir da an?

Das Geschäftsmodell von Unternehmensberatungen ist die »Vermietung« kluger Köpfe. Consultants werden dafür bezahlt, dass sie riesige Mengen an Fremddaten zusammentragen, alle irrelevanten Informationen aussortieren, einen Lösungsansatz für ein konkretes Kundenproblem erarbeiten und mit logischem Denken und Kreativität eine Hypothese für Personen mit Einfluss und Macht (wie zum Beispiel hohe Tiere bei Netflix) aufstellen. Deshalb legen Beratungen so großen Wert auf die Frage nach dem Case – daran können sie sehen, wie schlüssig und überzeugend ein potenzieller Consultant (also du) einen Case darlegen kann. Im Grunde handelt es sich bei einem Case-Interview um ein Rollenspiel.

- Bedenke, dass es in den meisten Fällen nicht nur eine richtige Antwort gibt. Dialog ist immer wichtiger als Konsens. Versetze dich in die Lage des Kunden und liefere ihm Ergebnisse, keine Projekte.

Um in einem Case-Interview zu überzeugen, kommt es zum einen auf die richtige Vorbereitung und zum anderen auf die richtige Umsetzung an. Bei beidem hilft dir dieses Buch. Es führt dich durch den allgemeinen Ablauf eines Consulting-Interviews und vermittelt dir Recherchetechniken. Du erfährst, was Unternehmensberatungen von Bewerbern erwarten, und lernst die verschiedenen Arten von Case-Fragen sowie das Ivy Case System™ kennen.

In den mehr als 18 Jahren, in denen ich als Berufsberater an der Harvard University tätig war, habe ich den besten Studenten des Landes geholfen, sich auf Case-Interviews vorzubereiten. Dabei habe ich immer wieder erlebt, wie sie unermüdlich verschiedene Frameworks gepaukt haben und dann nicht recht wussten, welche(s) sie anwenden sollten. Unterdessen wurden die von den Beratungsunternehmen – und zunehmend auch von Firmen in anderen Branchen – gestellten Case-Fragen immer komplexer. Für diese komplizierten Fälle waren die althergebrachten Standard-Frameworks zwar immer noch nützlich, aber nicht mehr ausreichend. Deshalb habe ich das Ivy Case System™ entwickelt, um die Dinge zu vereinfachen. Mit diesem System gelingt dir ein überzeugender Einstieg (ohne eine lange, unangenehme Pause) und du gehst die Frage organisiert und logisch an. Der Unterschied zwischen einem Framework und einem System ist, dass ein Framework ein Werkzeug ist und ein System ein Prozess, in den alle Werkzeuge integriert sind. Das Ivy Case System™ ist die sinnvollste, umfassendste Strategie für Case-Interviews, die du dir aneignen kannst.

Case-Fragen können bei der Jobsuche sehr aufschlussreich sein, weil sie wie eine Art Selbsttest funktionieren: Ist dies die Tätigkeit, die du ausüben möchtest? Kannst du dich in einer solchen Umgebung persönlich und fachlich weiterentwickeln? Frage dich: »Löse ich gerne Probleme? Machen mir diese Fragestellungen und Themen Spaß?« Case-Fragen können und sollten Spaß machen.

Am besten bereitest du dich folgendermaßen vor: 1. Schließe dich zu Hause ein und lies dieses Buch von der ersten bis zur letzten Seite durch. 2. Nimm an allen Case-Workshops teil, die Unternehmensberatungen oder dein Career-Service anbieten. 3. Übe mit deinem BWL-Professor, deinen Mitbewohnern, Freunden und allen Menschen mit Consulting-Erfahrung, die du kennst.

Also los, worauf wartest du noch?

# Das Interview

Entspann dich, es ist schlimmer, als du denkst. Wenn du dir vor Augen hältst, wie hoch die Chance ist, zu einem Interview eingeladen zu werden, allen Interviewern zu gefallen und sieben bis zehn Cases zu lösen, kannst du das Studium auch gleich hinschmeißen und Lotto spielen. Aber weißt du was? Als du dich bei einer Spitzenuni beworben hast, standen die Chancen noch schlechter. Und du wurdest nicht nur angenommen, du bist sogar richtig gut. Also vergiss die Chancen und konzentriere dich nur auf dich. Jetzt ist Tunnelblick angesagt. Außerdem wissen die Personaler ja nicht, dass du mal ... Ach egal, sie wissen es nicht und sie werden es auch nie erfahren. Also gehe ganz unbelastet in dein Interview.

In diesem Kapitel erfährst du, wie die erste Interviewrunde abläuft und wie du dich bestens auf alle Schritte vorbereitest. Bei manchen Firmen musst du in der ersten Runde zwei 45-minütige Interviews nacheinander absolvieren, wobei ein Interviewer mehr Fragen zu dir und nur eine kurze Case-Frage stellt und der andere sich weniger mit dir und dafür länger mit dem Case befasst.

## Die Vorstellung

Du wirst hereingebeten, streckst deine schwitzige Hand aus und lügst: »Es ist mir ein Vergnügen!« Keine große Sache, bei deinem letzten Blind Date ging es ja auch (nur hoffentlich läuft es hier etwas besser).

*Achtung, Binsenweisheit:* Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Blickkontakt, ein freundliches Lächeln und ein fester Händedruck sind oberstes Gebot.

## Persönliche Fragen

Im ersten Teil des Interviews geht es vor allem darum, dich »kennen zu lernen«. Bei McKinsey nennt sich das PEI – Personal Experience Interview. Die Interviewer werden dich zum Beispiel fragen, in welchen Situationen du schon einmal eine Gruppe beeinflusst oder überzeugt hast, wie du Beziehungen aufbaust und welche deiner selbst gesteckten Ziele du schon erreicht hast. Dann werden Fragen mit Bezug zu deinem Lebenslauf folgen. (Dabei gilt: Was draufsteht, darf auch angesprochen werden.) Sie könnten sogar fragen: »Wenn Ihr Leben ein Zeitungsartikel wäre, wie würde die Überschrift lauten?«

Darauf kommt es den Interviewern an:

- Ein selbstbewusstes, sympathisches Auftreten und gute Kommunikationsfähigkeiten (Bist du ein einziges Nervenbündel?);
- Führungskompetenz und Eigeninitiative (Die Organisation der Wohnheimparty zählt nicht.);
- Teamfähigkeit (Kannst du gut mit anderen zusammenarbeiten?);
- Entschlossenheit, Ehrgeiz, Elan, Moralvorstellungen, ethische Werte (Hast du überhaupt welche?).

In diesem Teil des Interviews solltest du nicht lange überlegen, sondern direkt Antworten parat haben. Bei den Case-Fragen werden deine grauen Zellen noch mehr als genug beansprucht, also solltest du die Fragen zu deiner Person vorab klären. Sieh dir dazu die Liste der am häufigsten in Consulting-Interviews gestellten Fragen an. Möglicherweise kommen sie gar nicht dran, doch es wird keinesfalls schaden, wenn du dir die Zeit nimmst, die Antworten aufzuschreiben oder, besser noch, stichpunkthaft festzuhalten. So beschäftigst du dich mit Fragen, die du dir seit Jahren nicht gestellt hast (oder noch nie).

Bereite dich darauf vor, dass der Interviewer nach deiner Antwort auf die Frage »Wann haben Sie mal eine Gruppe überzeugt, etwas zu tun, worauf niemand Lust hatte?« sagt: »Schön. Nennen Sie mir ein weiteres Beispiel.« Interviewer wollen häufig zwei oder drei Beispiele zu einer Frage hören. Gehe bei der Vorbereitung deiner Antworten also sehr gründlich vor und notiere dir lieber Stichpunkte als ausformulierte Sätze. Wenn du versuchst, dir einen vorgeschriebenen Text einzuprägen, wird es im Gespräch immer aufgesagt klingen – es sei denn, du bist Jennifer Lawrence.

- Anekdoten und Erfolgsstorys bleiben den Interviewern besser in Erinnerung als Standardantworten.

Dieses eine Mal ist es erstrebenswert, abgestempelt zu werden. Wenn du den Interviewern die spannende Geschichte erzählst, wie du mal über den Ärmelkanal gesurft bist, werden sie sich, wenn sie am Ende des Tages die Liste der Bewerber anschauen, bei deinem Namen an den »Surfer« erinnern und damit auch an alles andere, was du erzählt hast. Wenn sie bei deinem Namen nur denken: »Wer war das noch mal?«, bist du raus.

## Häufig gestellte Fragen in Consulting-Interviews

Nimm dir vor dem Interview schon mal die Zeit, diese Fragen zu beantworten, damit du dich im entscheidenden Augenblick klarer und präziser ausdrückst. Wenn du alles vorbereitet hast, kannst du einen Freund bitten, dich zu filmen. Beurteile deine Haltung, deine Mimik und die Sicherheit in deiner Stimme. Sagst du »nein« statt »nee«? Hast du 20 Sekunden gebraucht, um etwas zu erklären, wofür auch 10 gereicht hätten?

- Erzählen Sie etwas von sich.
- Warum sind Sie hier?
- Warum Consulting?
- Warum haben Sie sich für Ihre Uni entschieden?
- Wie stellen Sie sich die Arbeit eines Beraters vor?
- Was wissen Sie über diesen Job und unsere Firma?
- Warum würden Sie unser Unternehmen anderen vorziehen?
- Wie steht es um Ihre mathematischen Fähigkeiten?
- Wie viel Prozent sind 7 von 63?
- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie Führungsqualitäten bewiesen haben.
- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie ein guter Teamplayer waren.
- Geben Sie uns ein Beispiel für eine Situation, in der Sie eine Gruppe beeinflusst oder überzeugt haben.

- Berichten Sie uns von einer kritischen Situation, die Sie in letzter Zeit gemeistert haben.
- Sind Sie schon mal gescheitert?
- Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie die Initiative ergriffen haben.
- Welche Arbeiten machen Ihnen am meisten Spaß?
- Bei welchen Firmen haben Sie sich noch beworben?
- Welche anderen Branchen ziehen Sie in Betracht?
- Welche Erfolge haben Ihnen die größte Genugtuung beschert?
- Welche Ihrer Erfahrungen/Fertigkeiten lassen sich besonders gut auf unser Unternehmen übertragen?
- Warum sollten wir Sie einstellen?

Diese drei Fragen sind besonders heikel:

1. Sind Sie schon mal gescheitert?
2. Bei welchen Firmen haben Sie sich noch beworben?
3. Welche anderen Branchen ziehen Sie in Betracht?

Wie kann man darauf ehrlich antworten?

### **1. Frage: Sind Sie schon mal gescheitert?**

Sag Ja! Jeder hat mal Misserfolge. Scheitern ist menschlich und aus Scheitern wird man klug.

**Dos:** Erzähle von einem Misserfolg und den Lehren, die du daraus gezogen hast. Noch besser: Erzähle, wie du gescheitert bist, was du aus deinem Fehler gelernt hast und wie du das Ruder letztlich doch noch rumreißen konntest. Ein perfektes Beispiel dafür ist Michael Jordan. Er schaffte es im ersten Jahr nicht in die Basketballmannschaft seiner Highschool, blieb trotzdem am Ball und wurde zur Legende. Mit einer guten Geschichte bleibst du in Erinnerung.

**Don'ts:** Sprich nicht über persönliches Versagen. Allzu private Geschichten würden die Interviewer nur in Verlegenheit bringen – »ich konnte mich nicht mehr mit meinem Vater versöhnen, bevor er gestorben ist«, »meine Freundin hat mit mir Schluss gemacht«, »mit 17 bin ich mal vor der Polizei weggerannt und wurde am Ende doch geschnappt« – So was wollen sie nicht hören. Das Gleiche gilt für Misserfolge im Studium. Wenn diese aus deinem Lebenslauf hervorgehen, werden die Interviewer an anderer Stelle nach den Gründen dafür fragen.

## 2. Frage: Bei welchen Firmen haben Sie sich noch beworben?

Du kannst ruhig verraten, dass du dich auch bei anderen Beratungsunternehmen beworben hast. Bei dem harten Wettbewerb wäre es vermessen, alles auf eine Karte zu setzen. Du solltest ihnen jedoch sagen können, warum sie deine erste Wahl sind und was sie für dich attraktiver macht als die Konkurrenz.

## 3. Frage: Welche anderen Branchen ziehen Sie in Betracht?

Die Unternehmensberatung hat drei Schwesterbranchen. Daher ist es in einem Vorstellungsgespräch für einen Consulting-Job legitim zu erwähnen, dass du dich auch für Investmentbanking, Private Equity und/oder Strategieplanung interessierst. Dort werden von Bewerbern dieselben Eigenschaften und ähnliche Fähigkeiten erwartet. Tatsächlich stehen McKinsey und BCG in erster Linie nicht *miteinander* in Konkurrenz, sondern mit Goldman Sachs.

## Warum Consulting?

Der Interviewer wird dich definitiv fragen, warum du Berater werden willst. Darauf solltest du wie aus der Pistole geschossen antworten, während du ihm direkt in die Augen schaust. Wenn du wegsiehst, wirkt es, als müsstest du über die Frage erst nachdenken – das Interview könnte augenblicklich beendet sein. Schließlich solltest du dir deine Antwort schon lange im Voraus gründlichst überlegt haben. Dabei ist es wichtig, dass du sie nicht Wort für Wort auswendig lernst, sondern dir lediglich Stichpunkte einprägst, damit sie präzise, strukturiert und nicht zu lang ist. Fang bloß nicht an zu schwafeln. Allerdings reicht es auch nicht, nur eine Reihe guter Gründe aufzulisten, warum du als Consultant arbeiten möchtest. Genauso wichtig wie das, *was* du sagst, ist, *wie* du es sagst, und vor allem, was bei deinem Gegenüber ankommt. Aus deiner Stimme sollten Aufrichtigkeit und Begeisterung herauszuhören sein. Gute Gründe für eine Laufbahn im Consulting sind zum Beispiel:

- die Möglichkeit, mit sehr intelligenten, eloquenten Menschen zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen,
- der Erwerb vielfältiger verwertbarer Fähigkeiten in einem renommierten Umfeld,
- der niemals endende Lernprozess,

- der Kontakt zur Wirtschaftselite, zu ihrem Denken, Handeln und ihrer Art, Probleme zu analysieren,
- die Begegnung mit zahlreichen Branchen, die Arbeit im Team und das viele Reisen.

Möglicherweise wirst du nach deinen mathematischen Fähigkeiten gefragt, gefolgt von einer simplen Rechenaufgabe, wie »Wie viel ist 100 geteilt durch 7?« oder »Wie viel Prozent sind 9 von 72?«. Solche Fragen werden dich nicht überfordern, aber vielleicht überrumpeln. Fang lieber schon mal mit dem Lernen an.

Im ersten Teil des Interviews wirst du beurteilt. Die Frage ist, ob sich der Interviewer vorstellen könnte, mit dir zusammenzuarbeiten und zu reisen. Bist du interessant? Sympathisch? Hast du Humor und kann man mit dir Spaß haben? Dies wird auch als »Flughafen-Test« bezeichnet, ausgehend von der Frage: »Wie wäre es, mit diesem Bewerber neun Stunden lang an einem Flughafen festzusitzen? Würden wir uns angeregt unterhalten oder würde ich einen komatösen Zustand vortäuschen, um nicht mit ihm reden zu müssen?«

Auch deine Reife, Selbstsicherheit und Kommunikationsfähigkeiten werden bewertet. Die entscheidende Frage dabei lautet: »Kann ich diesen Bewerber guten Gewissens zu einem Kunden mitnehmen?« Bei diesem »Reife-Test« geht es unter anderem darum, ob du nachdenkst, bevor du etwas sagst. Ich hatte mal einen Kandidaten, der auf die Frage, wie viel Prozent 3 von 17 sind, herausplätzte: »80 Prozent!« (Keine Ahnung, wie der es überhaupt aufs College geschafft hatte.) Für ihn war das Interview gelaufen, er hätte auch sofort aufstehen und gehen können. Nichts hätte das wiedergutmacht – und zwar nicht, weil seine Antwort falsch war, sondern weil er offensichtlich keine Sekunde lang nachgedacht hatte, bevor er den Mund aufmachte. Wenn ihm so was in einem Vorstellungsgespräch passiert, wozu ist er dann beim Kunden fähig? Ich könnte ihm unmöglich vertrauen und ohne Vertrauen kann ich niemanden einstellen.

Der zweite Teil des Interviews ist die Case-Frage. Diese Fragen haben ein immenses Gewicht. Du kannst den Flughafen-Test bestehen, so selbstsicher und eloquent wie Barack Obama auftreten, aber wenn du den Case vermasselst, war's das. Solltest du allerdings den Case mit Bravour meistern, aber die soziale Kompetenz eines Sheldon Cooper haben, ist dieses Vorstellungsgespräch dein geringstes Problem. Mit den Case-Fragen befassen wir uns eingehend im dritten Kapitel.

## Deine Fragen

Für den letzten Teil des Interviews musst du sowohl die Branche als auch das jeweilige Unternehmen gründlich recherchieren. Wenn du herausfinden kannst, wer deine Interviewer sein werden, solltest du sie ebenfalls googeln, damit du weißt, was für Artikel sie geschrieben haben oder mit welchen Themen sie sich befassen. Du kannst davon ausgehen, dass sie dich auch googeln. Versuche bei deiner Recherche, Antworten auf die Vorbereitungsfragen zu finden. Alle Fragen, zu denen du keine Informationen findest, kannst du wunderbar an deine Interviewer richten. Zuvor solltest du jedoch die Gelegenheit nutzen, um wichtige Punkte, die im Interview noch nicht zur Sprache kamen, anzubringen. Sag einfach: »Bevor ich meine erste Frage stelle, möchte ich Sie noch darauf hinweisen, dass ...« Was du jetzt nicht loswirst, wird dich noch auf dem gesamten Heimweg verfolgen. Vor allem wirst du nie erfahren, ob deine Anmerkung das Quäntchen gewesen wäre, das den Ausschlag zu deinen Gunsten gegeben hätte.

Wenn du vor deinem Interview die Firma recherchierst, solltest du versuchen herauszufinden:

- welche Beratungsleistungen sie anbietet und auf welche Branchen sie spezialisiert ist,
- wie groß sie ist (Zahl der Niederlassungen und beschäftigten Consultants),
- welche Schulungs- und Mentoringprogramme sie anbietet,
- wie viel Kundenkontakt ein Associate Consultant im ersten Jahr hat,
- wie ein Case-Team zusammengestellt wird,
- wie oft Mitarbeitergespräche stattfinden.

So kannst du diese Antworten zusammentragen:

**Besuche Karrieremessen und sprich mit den Firmenvertretern.** Nimm deine Liste mit und stelle ihnen drei oder vier Fragen. Idealerweise sollte sich aus dieser Begegnung ein Gespräch entwickeln. Danke den Vertretern am Ende für ihre Zeit, bitte sie um ihre Visitenkarten und frage, ob es ihnen recht wäre, wenn du ihnen telefonisch oder per E-Mail weitere Fragen stellst. Ihnen geht es nicht darum, wie viel du schon über das Unternehmen weißt; sie sind dort, um ihr Unternehmen vorzustellen und anzupreisen.

**Studiere die Firmenwebsite.** So findest du heraus, wie sich das Unternehmen selbst sieht und wie es sich nach außen präsentieren möchte.

**Sprich mit Alumni und Kommilitonen,** die schon für die Unternehmen, bei denen du dich beworben hast, gearbeitet haben. Meistens kann dir der Career-Service Kontakte zu Ehemaligen vermitteln, die in einer bestimmten Branche arbeiten. Gespräche mit Ex-Mitarbeitern können sehr aufschlussreich sein. Sie werden dir in einer halben Stunde mehr über ihren früheren Arbeitgeber erzählen, als du in zwei Stunden im Internet recherchieren kannst. Außerdem werden sie dir Dinge verraten, die du niemals online finden würdest. Sie müssen ja keine Reklame für die Firma machen und können ganz objektiv sein.

**Besuche Informationsveranstaltungen der Firma.** Stelle dich den Firmenvertretern persönlich vor, damit sie beim Blick auf deinen Lebenslauf gleich dein Gesicht vor Augen haben. Auch wenn sie nicht in der Position sind, dich einzustellen, können sie doch dafür sorgen, dass du zum Interview eingeladen wirst. Die Spitzenfirmen der Branche erhalten oft 400 Bewerbungen für 100 Plätze in der ersten Interviewrunde. Schnapp dir einen davon, indem du bei jeder Gelegenheit Kontakte zu Mitarbeitern knüpfst und pflegst. Was viele nicht wissen: Auch bei Firmenvorstellungen sichert frühes Erscheinen die besten Plätze. Wenn die Veranstaltung um 18 Uhr beginnt, solltest du schon um 17:40 Uhr da sein. Die meisten Interessenten werden erst ab 18 Uhr eintrudeln, doch die Firmenvertreter sind schon um 17:30 Uhr da, um sicherzugehen, dass alles korrekt vorbereitet ist und die Häppchen parat stehen. Mit deinem frühen Auftritt schindest du nicht nur Eindruck bei den Consultants, du sicherst dir auch wertvolle Gesprächszeit mit einem von ihnen. Wenn du am Anfang des Abends fünf Minuten mit ihnen plauderst, wirst du ihnen viel eher in Erinnerung bleiben, als wenn du bis zum bitteren Ende ausharrst, um 90 Sekunden ihrer Zeit zu ergattern. Außerdem haben sie dann wahrscheinlich keine Visitenkarten mehr zur Hand. Danach solltest du unbedingt immer fragen, damit du später per E-Mail nachfassen kannst.

**Durchsuche** die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, das *Handelsblatt*, CNBC.com, Bloomberg.com und andere Onlinequellen nach Artikeln und Informationen zum Unternehmen, damit du über alle Neuigkeiten Bescheid weißt.

**Besuche Websites wie Glassdoor.de**, um Einblicke in die Firma von ehemaligen und aktuellen Mitarbeitern zu erhalten. Nimm deine Fragenliste und die Zahlen und Fakten, die du zusammengetragen hast, zum Interview mit. Damit zeigst du, dass du deine Hausaufgaben gemacht und dich intensiv vorbereitet hast – und du kannst bei einem Blackout darauf zurückgreifen.

## Warum sollten wir Sie einstellen?

Das ist DIE Gelegenheit, um dich von deiner besten Seite zu präsentieren. Doch bevor du anfängst, all deine Fähigkeiten und Qualitäten aufzulisten, solltest du vielleicht erst mal betonen, dass sie dich einstellen sollten, weil du als Consultant arbeiten möchtest. Wiederhole dann noch mal die Gründe, die du schon auf die Frage »Warum Consulting?« angeführt hast.

Beratungsunternehmen gehen bei neuen Mitarbeitern gern auf Nummer sicher, und »sichere« Kandidaten sind die, die schon im Consulting gearbeitet haben, Spaß daran hatten und dorthin zurückkehren möchten, und diejenigen, die ihre Hausaufgaben gemacht haben. Wenn du also zeigst, dass du dir über die Tätigkeit, die Projektarbeit im Team und das viele Reisen im Klaren bist, muss sich die Firma keine Sorgen machen, dass sie viel Geld für deine Anwerbung, Einstellung und Einarbeitung ausgibt und du dann nach sechs Monaten die Biege machst, weil du dir die Arbeit anders vorgestellt hattest. Sind die Interviewer nicht überzeugt, dass dies dein Traumjob ist, kannst du noch so begabt sein – es lohnt sich für sie einfach nicht, dir ein Angebot zu unterbreiten.

Bewerbern werden aus vier Gründen Jobs im Consulting angeboten:

1. Sie können die Interviewer davon überzeugen, dass sie Lust auf die Beratertätigkeit haben und wissen, was sie erwartet (zum Beispiel die Art der Tätigkeiten, die Lebensweise und das Reisen).
2. Sie zeigen, dass sie erfolgsorientiert sind.
3. Sie glänzen bei den Case-Fragen mit guten analytischen Fähigkeiten. (Da kommt dieses Buch ins Spiel.)
4. Sie können ihre Gedanken klar formulieren, haben eine positive Ausstrahlung und verteidigen ihren Standpunkt, ohne in die Defensive zu gehen.

Du kennst nun den Ablauf der ersten Interviewrunde und die anderen sind im Grunde ähnlich. Die zweite Runde findet häufig in einem nahegelegenen Hotel statt und besteht meist aus zwei Interviews, die jeweils 60 Minuten dauern und sich vor allem um Case-Fragen drehen. Die dritte Runde wird üblicherweise in der Firma abgehalten und besteht aus fünf Interviews à 60 Minuten, in denen wiederum Case-Fragen im Mittelpunkt stehen. Du kannst davon ausgehen, dass du in allen Runden viele Diagramme auswerten musst. Bei einigen Unternehmen erhältst du auch Case-Beschreibungen, anhand derer du nicht nur Informationen analysieren, sondern auch selbst Grafiken entwerfen sollst, um deine Empfehlungen zu begründen.

Es gibt jedoch noch andere Interview-Formen in der ersten Runde. So werden Bewerber bei einigen Firmen telefonisch interviewt, während andere Case-Interviews in Gruppen durchführen.

## Telefoninterviews in der ersten Runde

Es kann vorkommen, dass die erste Interviewrunde am Telefon abgehalten wird. Manchmal handelt es sich dabei nur um eine Vorauswahl. Eventuell kommt auch eine Case-Frage dran. Denke daran, dich möglichst an einen ruhigen Ort zurückzuziehen. Schalte dein Smartphone aus und verriegle die Tür, damit nichts und niemand dich stören kann.

- Das Wichtigste: Du hast nur deine Stimme.

Die Person am anderen Ende der Leitung kann nur darüber einen Eindruck von dir gewinnen. Daher solltest du dich freundlich und zuversichtlich anhören. Sprich deutlich und klinge selbstsicher, aber nicht arrogant.

Zu guter Letzt: Finger weg vom Taschenrechner, auch wenn es verlockend ist. Wenn du zu schnell antwortest oder man merkt, dass du abgelenkt bist, bist du raus.

## **Telefon- und Skype-Interviews in der ersten Runde**

Bei einem Skype-Interview musst du dich zudem in Schale werfen wie für ein normales Vorstellungsgespräch. Ich habe schon von Bewerbern gehört, die nur ein schickes Oberteil und untenrum eine Schlafanzughose, Shorts oder eine Jogginghose getragen haben. Das ist natürlich kein Problem, solange du nicht aufstehen musst, um etwas zu holen. Achte außerdem auf den Hintergrund. Was sieht dein Gegenüber am Computer von deiner Umgebung? Wenn da ein unanständiges Poster an der Wand hängt, solltest du es besser abnehmen oder die Kamera anders ausrichten. Ich skype mit Studenten aus aller Welt und bin immer neugierig, wie ihre Wohnung oder ihr Zimmer aussehen, weil es mir mehr über ihre Persönlichkeit und ihren Ordnungssinn verrät.

## **Gruppeninterviews in der ersten Runde**

McKinsey und andere Firmen halten in der ersten Runde manchmal Gruppeninterviews für Master-Studenten, die keinen MBA machen, ab. Die Interviewer achten dabei mehr auf die Gruppendynamik als auf die gemeinsame Antwort: Ist der Kandidat imstande, Beziehungen aufzubauen, sich in andere hineinzusetzen und im Team zu arbeiten? Einerseits sind die anderen Gruppenmitglieder deine Konkurrenten, andererseits seid ihr jetzt nun mal Teamkameraden. Wer die Ellbogen ausfährt und versucht, alle anderen zu übertönen, kommt nicht in die nächste Runde. Bedenke, dass Consultants in Teams arbeiten. Ohne Teamgeist bist du raus.

Mein Wirtschaftsprofessor hat damals selten jemanden drangenommen, der sich gemeldet hat, während noch jemand anderes sprach, denn es zeigte, dass er seinem Kommilitonen nicht zuhörte und nur seine eigenen Interessen verfolgte. Wie in einem Seminar an der Uni wird von dir erwartet, dass du dich auf die Aussagen der anderen beziehst und die Debatte voranbringst, statt sie in deine Richtung zu lenken oder zurückzuwerfen, weil du unbedingt noch etwas loswerden wolltest.

## Stressinterviews

Sie sind wieder da: Stressinterviews. Normalerweise gibt es sie in zwei verschiedenen Formaten. Das erste der beiden ist das Kreuzverhör. Dabei bombardieren dich die Interviewer mit Fragen und lassen dich kaum zu Wort kommen. Sie geben bissige Kommentare zu deinen Antworten ab und bezeichnen sie als diletantisch oder lächerlich. Eventuell werden sie sogar ausfallend und schnippisch.

Warum machen Interviewer das? Sie wollen sehen, wie du auf diese Belastung reagierst. Kannst du dich und deinen Standpunkt verteidigen, ohne in die Defensive zu gehen? Bleibst du gelassen und professionell? Hältst du es aus, wenn dich jemand anblafft, oder fängst du an zu weinen?

Die zweite Art ist das quälende Schweigen: Der Interviewer lächelt nicht und wartet schweigend ab, ob du das Gespräch eröffnest. Wenn du ihn etwas fragst, antwortet er kühl und einsilbig. Deine Aussagen stellt er infrage und selbst einfachste Antworten lässt er dich erklären.

Was bezweckt er damit? Das Schweigen soll bewirken, dass sich der Bewerber um Kopf und Kragen redet, um die Stille zu füllen. So will man herausfinden, wie du dich in einer ähnlichen Situation bei einem Kunden verhalten würdest.

Beim Behandeln eines Cases kann es vorkommen, dass du gebeten wirst, dich zwischen zwei Optionen zu entscheiden. Wenn du dich für Option A entscheidest, entgegnet der Interviewer ohne mit der Wimper zu zucken: »Ich sage Ihnen, warum das falsch ist.« Hättest du dich für Option B entschieden, hätte er ohne mit der Wimper zu zucken entgegnet: »Ich sage Ihnen, warum das falsch ist.« Es ist völlig egal, wie du dich entscheidest, er wird dir auf jeden Fall erzählen, warum du falschliegst. Wieder geht es allein um deine Reaktion. Wirst du rot? Verspannt sich deine Kieferpartie oder ziehst du die Augenbrauen hoch? Da Kunden deine Ergebnisse und Ideen ständig hinterfragen werden, will der Interviewer sichergehen, dass du auch mit harscher Kritik umgehen kannst.

Wenn du seine Begründung, warum du falschliegst, nicht überzeugend findest, sag einfach: »Das ist ein interessantes Argument, aber es überzeugt mich nicht. Ich bleibe bei Antwort A.« Genau das erwartet er von dir: dass du bei deiner Entscheidung bleibst, wenn du sie für richtig hältst, und sie verteidigst, ohne abwehrend zu werden.

Wenn er in seiner Begründung etwas anführt, das du nicht bedacht hattest und das dich vom Gegenteil überzeugt, darfst du ruhig zugeben, dass du dich geirrt hast. Sag einfach: »Das ist ein sehr überzeugendes Argument, und um

ehrlich zu sein, hatte ich das Problem mit dem Bestand gar nicht bedacht. Sie haben Recht – B ist die richtige Antwort.« Es ist keine Schande, seine Meinung zu ändern. Vielmehr zeigt es, dass du objektiv und offen für Argumente bleibst. Vergiss nicht, einer der Hauptgründe für Konzerne, eine Unternehmensberatung zu engagieren, ist deren Objektivität. Wenn du bei deiner Antwort objektiv bleiben kannst, bist du dem Job als Consultant schon einen Schritt näher. Hauptsache, du entscheidest dich nicht nur um, weil der Interviewer gesagt hat, dass du dich irrst.

### **Regeln für Stressinterviews**

- Nimm's nicht persönlich.
- Lass dich nicht aus der Ruhe bringen.
- Nimm die Dinge, wie sie kommen.
- Wähle deine Worte mit Bedacht und bleib bei der Sache.
- Bleib selbstbewusst.

## **Selbstsicherheit**

Als wäre das alles nicht schon genug, musst du auch noch absolut souverän auftreten, selbst wenn du an dir zweifelst. Wenn du nicht selbstbewusst genug überkommst, werden die Interviewer alles, was du sagst, auseinandernehmen. Es gibt ein Sprichwort über Yale-Professoren: Sie irren sich oft, aber lassen sich nie beirren. Das ist die Haltung, mit der du ins Interview gehen musst. Selbst wenn du dir nicht sicher bist, musst du selbstsicher sein.

## **Ratschläge für Berufserfahrene**

Wenn du dich als Quereinsteiger bewirbst, solltest du ein paar Dinge beachten. Unternehmensberatungen stellen zwar überwiegend Uni-Abgänger ein, doch die Zahl der Quereinsteiger nimmt zu. Trotzdem liegt das Verhältnis Absolventen/

Berufserfahrene immer noch bei etwa 80/20. Es ist nämlich nicht zwangsläufig von Vorteil, schon einige Jahre in einer bestimmten Branche auf dem Buckel zu haben. Wenn du zum Beispiel zehn Jahre lang im Gesundheitswesen tätig warst, könnte das einige Firmen eher abschrecken, weil du vermutlich diverse Ansichten oder Vorurteile bezüglich der Branche hast. Das könnte dazu führen, dass du die Probleme eines Kunden genauso zu lösen versuchst, wie du es aus dem Gesundheitswesen gewohnt bist. Beratungsunternehmen wollen aber Mitarbeiter, die ein Problem objektiv und unvoreingenommen angehen. Allerdings werden sie deine Insiderkenntnisse anzapfen, wenn es um das Anlegen von Branchenprofilen geht. Wundere dich also nicht, wenn du anfangs anderen Branchen zugewiesen wirst.

Das Interview läuft in etwa gleich ab. Wenn du dich bei McKinsey bewirbst, musst du wahrscheinlich den gleichen schriftlichen Test ablegen wie die meisten Absolventen, die direkt von der Uni kommen. Die erste Runde könnte aus drei einstündigen Interviews mit einem Personal-Experience-Teil und einem Case bestehen. Es würde mich wundern, wenn du Cases mit Bezug zu deiner ehemaligen Branche bekommen würdest. Schließlich sollen deine Lösungsstrategien und nicht deine Branchenkenntnisse überprüft werden.

Man wird von dir erwarten, dass du selbstbewusster und professioneller auftrittst als ein Bewerber von der Uni. Außerdem solltest du bedenken, dass du auf demselben Level in die Firma einsteigen wirst wie ein frischgebackener Absolvent. Es könnte also sein, dass dein Vorgesetzter deutlich jünger ist als du. Da bei diesen Firmen aber in erster Linie die Leistung zählt, kannst du dich je nach Talent recht schnell hocharbeiten. Außerdem ist es gar nicht so schlecht, auf niedrigerer Ebene einzusteigen, weil du dich dann in Ruhe eingewöhnen und dir deine Sporen verdienen kannst. Nun aber endlich zu den ...

# Case-Fragen

Mit Case-Fragen lassen sich Kandidaten im Interview auf spielerische, interessante und aktive Weise von allen Seiten unter die Lupe nehmen.

## Was Firmen wollen

Berater verbringen viel Zeit auf Reisen oder vor Ort beim Kunden. Sie arbeiten in kleinen Teams und müssen gelegentlich auch die Leitung über einen Teil der Mitarbeiter des Kunden übernehmen. Oft müssen sie unter großem Druck und in einem turbulenten Umfeld mit scheinbar unlösbaren Problemen zurechtkommen. Nur ganz bestimmte Persönlichkeiten sind in der Lage, in jeder Stresssituation die Ruhe zu bewahren, den Kunden zu beeinflussen, ohne ihn zu bevormunden, und gleichzeitig wortgewandt und analytisch zu sein. Consulting ist eben wirklich die Vermietung kluger Köpfe – die auch noch einen sympathischen, selbstbewussten Charakter mitbringen. Während du den Case bearbeitest, fragen sich die Interviewer: Ist dieser Kandidat ...

- entspannt, selbstsicher und vernünftig?
- ein guter Zuhörer?
- wortgewandt?
- sympathisch, begeisterungsfähig und wissbegierig?
- sozial kompetent und ein guter Redner?
- Stellt er kluge, weiterführende Fragen?
- Kann er Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden?