

**3 for 1**  
**Buch + E-Book**  
**+ Webinar\***

\*Gültig für die erste  
Auflage bis zum  
31.12.2017

Verena  
Töpfer

# CONSULTING COOKBOOK

Der Guide  
zum Einstieg in  
die Unternehmens-  
beratung

**campus**  
smart

# Vorwort

ES IST EINE MISCHUNG AUS LUXUS, MACHT UND ABENTEUER, DIE DEN BERUF DES UNTERNEHMENSBERATERS UMGIBT. DAS KOPFKINO KOMMT MIT WENIGEN KULISSEN AUS: FLUGHAFEN, HOTELBAR, KONFERENZRAUM. DIE HAUPTDARSTELLER: GEORGE CLOONEY UND SCARLETT JOHANSSON. AUCH NACH ZWÖLF STUNDEN IM FLIEGER SEHEN DIE BEIDEN FANTASTISCH AUS, BEI DER POWER-POINT-PRÄSENTATION HÄNGEN ALLE AN IHREN LIPPEN, UND AM ABEND VERSINKEN SIE IN SEIDENSCHLAFANZÜGEN IM RIESIGEN BETT EINES FÜNF - S T E R N E - H O T E L S . ABER WO ENDET DAS KLISCHEE, UND WO BEGINNT DER ARBEITSALLTAG? ES IST EINE BERUFSSKRANKHEIT DES BERATERS, WAHRHEITEN IN FLOSKELN ZU VERPACKEN. PROBLEME SIND FÜR CONSULTANTS »CHALLENGES« ,

DEFIZITE WERDEN ZUM »ENTWICK-  
LUNGSPOTENZIAL«.

IN DIESEM BUCH IST FÜR SOLCHE  
WORTHÜLSEN KEIN PLATZ. HIER  
WIRD KLARTEXT GEREDET. WEIL BE-  
RATER GERN ALLES SORTIEREN, WAS  
SICH IRGENDWIE IN EINE ORDNUNG  
BRINGEN LÄSST, MACHE ICH DAS  
HIER AUCH: IN DIESEM BUCH GEHT  
ES DARUM, OB

1. DER BERUF DER RICHTIGE FÜR  
DICH IST,
2. BEI WELCHER BERATUNG DU AM  
BESTEN AUFGEHOBEN BIST,
3. WIE DU DIE PERFEKTE BEWER-  
BUNG SCHREIBST UND
4. WIE DU DIE EINSTELLUNGSTESTS  
MEISTERST.

UND AM BESTEN MERKST DU DIR  
SCHON MAL FOLGENDES:

**CLIENT**

first,

**FIRM**

second,

**SELF**

third.

# Inhalt

## WORK HARD, PLAY HARD

Unternehmensberatung  
– ist das was für mich?

Berater darf sich  
jeder nennen 10

Foliensklaven und  
Firmenretter 14

Up or Out,

Grow or Go 26

Sieben Schritte bis  
zum Partner 32

## VIELE WEGE FÜHREN ANS ZIEL

Welche Beratung passt zu  
mir?

Die Elitären 42

Die Kleinen 50

Die Riesen 58

Die Insider 68

## TOP ODER FLOP

Consultingfirmen im  
Vergleich

High Performance  
für alle! 84

Je größer, desto  
mehr €€€ 94

## JETZT ODER NIE

Der richtige Zeitpunkt für  
den Einstieg

Nach dem Bachelor 102

Nach dem Master 110

Nach der Promotion 118

Es geht auch ohne

BWL 124

## **UND AB DAFÜR**

Die ideale Bewerbung

Das Anschreiben 138

Der Lebenslauf 142

## **ALLES ODER NICHTS**

So gelingt der Einstellungstest

Das persönliche Interview 164

Die Fallstudie 168

## **AUFWÄRTS IMMER, ABWÄRTS NIMMER**

Wie der Alltag wirklich aussieht

Eine typische Woche 196

Allein unter Männern 204

Worauf wartest du noch? 210

## **ÜBER DIE AUTORIN UND DIE EXPERTEN** 212

**Work**  
hard,  
**play**  
hard

# *UNTERNEHMENS- BERATUNG – IST DAS WAS FÜR MICH?*

Berater darf sich jeder  
nennen **10**

Foliensklaven und Firmen-  
retter **14**

Up or Out, Grow or Go **26**

Sieben Schritte bis zum  
Partner **32**



## **EINLEITUNG**

BERATER MACHEN DEN JOB NIE NUR DES GELDES WEGEN, SCHON KLAR. ABER GANZ EHR- LICH: DAS IST ES DOCH, WAS ALS ERSTES INTERESSIERT, ODER? DASS CONSULTANTS ÜBERDURCH- SCHNITTlich GUT VERDIENEN STEHT ALSO FEST. DOCH WAS HEISST DAS? REDEN WIR MAL ÜBERS GELD.

**D**er Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) nennt als Jahreseinstiegsgehalt für junge Akademiker eine Summe zwischen 38 000 und 45 000 Euro brutto. Wer schon einige Jahre Berufserfahrung in einer anderen Branche gesammelt hat, kann bei den großen Strategieberatungen locker ein sechsstelliges Jahresgehalt aushandeln. Damit lässt sich selbst in München ein Penthouse mieten. Aber Unternehmensberater sind ja nie zu Hause, stimmt's?

**Heute in Hongkong,  
morgen in Dubai – wer  
Vielflieger sucht, findet  
sie in der Branche.**

Man findet aber auch Berater, die in Teilzeit arbeiten, die noch nie auf Dienstreise waren oder gerade ein Sabbatical auf einem Bauernhof machen. Unternehmensberater zu sein kann bedeuten, für die internationale Beratungsfirma McKinsey um die Welt zu jetten, kann aber auch heißen, bei einer großen Bank im Inhouse-Consulting angestellt zu sein und jeden Tag in dasselbe Büro zu marschieren.

# Berater darf sich jeder nennen

Die Berufsbezeichnung Unternehmensberater ist gesetzlich nicht geschützt. Jeder, der ein Unternehmen berät oder auch nur meint, es zu beraten, darf sich Unternehmensberater nennen.

**L**aut Zählung des BDU bieten in Deutschland rund 15 300 Beratungsgesellschaften ihre Dienste an. Dominiert wird der Markt im Wesentlichen von 150 großen Firmen: Sie setzen jeweils mehr als 45 Millionen Euro im Jahr um – und beschäftigen rund 31 000 Berater. Die Einstiegschancen bei diesen Branchenriesen stehen gut: Im Schnitt ist dort jeder dritte Mitarbeiter ein Junior-Berater. Schaut man sich den Gesamtmarkt an, wird aber schnell klar, dass die Beraterwelt nicht nur aus McKinsey und Co. besteht: Insgesamt gibt es in Deutschland rund 95 000 Consultants. Das heißt: Zwei Drittel aller Berater verdienen ihren Lebensunterhalt ohne Gehaltscheck der Branchenriesen.

## HAUPTSACHE GUTE NOTEN

Eine klassische Ausbildung zum Consultant gibt es nicht. Einen Master of Business Administration in Management Consulting vorweisen zu können mag sich gut anhören, doch entscheidender als das Studienfach ist die sehr gute Studienabschlussnote – und das Abschneiden im Assessment-Center (was bei Beratungen freilich nicht »Assessment-Center« heißt, denn der Begriff klingt zu sehr nach Stress, Druck und Hetze). Beim »Auswahltag«, wie die Veranstaltung also stattdessen so schön ge-

◆ *Beratersprech* = Der mit Anglizismen gespickte Jargon, der in der Welt der Berater genutzt wird.

nannt wird, können durchaus Exoten (Beratersprech ◆ für die, die etwas anderes als Wirtschaftswissenschaften studiert haben) einen Betriebswirtschaftler abhängen. Allerdings gilt auch: Ganz ohne betriebswirtschaftliches Know-how wird das nichts mit der Beraterkarriere. Zu exotisch darf es in der Branche dann eben doch nicht sein.

## WO VIELE KOMMEN, MÜSSEN AUCH VIELE GEHEN

◆ *Underperformer* = Beratersprech für Menschen, die nicht die gewünschte Leistung bringen.

Auch Firmen mit Millionenumsatz können nicht unendlich wachsen. Wo viele eingestellt werden, müssen auch viele gehen – und zwar am ehesten die Underperformer. ◆ Wer eine Karriere bei McKinsey und Co. plant, sollte sich deshalb darauf gefasst machen, dass der Einstellungstest nicht der letzte Test bleiben wird. Nach jedem Projekt gibt es detailliertes Feedback, werden Fragebögen verteilt und Weiterbildungsseminare vergeben. Es gilt das Prinzip »Hart aber fair«. Nur wer sich bewährt, darf weiter die Karriereleiter erklimmen.

Klassischerweise verläuft der Karriereweg vom Junior-Berater über den Senior-Berater bis hin zum Partner. Wie viele Hierarchiestufen es gibt, welche Jobtitel man trägt und wie lange man sich bewähren muss, um die nächste Stufe zu erklimmen, ist von Firma zu Firma unterschiedlich. Doch eines haben sie alle gemeinsam: Stillstand gibt es nicht. Wer einmal drin ist, muss nach oben klettern – oder die Firma verlassen. Im Beratersprech nennt man dieses System: Up or Out.

Dass es nur wenige Junior-Berater bis zum Partner schaffen, liegt auch daran, dass sich von Stufe zu Stufe die Aufgaben ändern. Wer ein guter Junior-Berater war, muss noch lange kein guter Senior-Berater sein. Doch auch wer unterwegs aussteigt, bleibt nicht auf der Strecke. Unternehmensberatungen haben ein

**Die großen Beratungsfirmen sind aufgebaut wie Pyramiden: Unten passen viele rein, oben wenige.**

Interesse daran, in möglichst vielen Firmen und möglichst vielen Branchen ehemalige Mitarbeiter sitzen zu haben. Kontakte sind alles. Deshalb werden Aussteiger bei der Jobsuche nach Kräften unterstützt.

## **FÜR WEN IST DIESES BUCH GEDACHT?**

Anders als etwa Schauspielschüler, deren Karriere nur gelingt, wenn sie zur rechten Zeit am rechten Ort sind, können angehende Berater darauf vertrauen, dass sie eine Chance bekommen und sich beweisen dürfen – wenn sie denn zum Einstellungstest eingeladen worden sind und ihn bestanden haben. Wie man das schafft, und wann man sich die Bewerbung sparen kann, steht in diesem Buch. Es ist für Leute geschrieben, die sich nicht von schönen Slogans und hohlen Phrasen blenden lassen wollen. Hier reden Berater Klartext: Warum haben sie sich für welche Firma entschieden? Was würden sie heute anders machen? Und was sind ihre ganz persönlichen Tipps für die Bewerbung? Der Kern des Beratungsgeschäfts ist es, eine unabhängige Meinung einzuholen, jemanden, der das Geschehen von außen analysiert und die großen Zusammenhänge erkennt. Genau das ist der Anspruch dieses Buches.

# Folien- sklaven und Firmen- retter

Wenn Unternehmensberater in eine Firma gerufen werden, ist die Stimmung dort in der Regel schlecht. Der Aktienkurs ist im Keller, die Auftragszahlen brechen ein, die Umsätze stagnieren oder eine Übernahme droht.

**B**erater werden immer dann gebraucht, wenn eine Aufgabe ansteht, um die sich die Manager der Firma nicht kümmern wollen oder können, etwa weil ihnen das Know-how, die Vision oder manchmal auch die Unterstützung der eigenen Mitarbeiter fehlt. In solchen Fällen übernehmen Berater schon mal die Rolle des Kummerkastens, bei dem sich alle ausheulen. Wenn sie Glück haben, entdecken sie irgendwann in der Schublade eines Mitarbeiters die fertige Lösung, für deren Erarbeitung sie ursprünglich mal gerufen wurden, und können sie stolz dem Vorstand präsentieren. Wenn sie Pech haben, basteln sie in der Firma des Kunden in einem fensterlosen Büro neben dem Abstellraum nächstelang an Excel-Tabellen und PowerPoint-Folien, für die bei der Abschlusspräsentation keine Zeit mehr bleibt und die nie jemand zu Gesicht bekommt. Offiziell sieht die Arbeit natürlich anders aus: Berater, das sind die coolen Jungs und Mädels, die morgens um sechs in der Vielflieger-Lounge ihren Latte Macchiato schlürfen und bis nachts um elf die neue Marktstrategie eines Weltkonzerns erarbeitet haben.

Bei dem Hollywood-Blockbuster *Men in Black* werden alle zufälligen Zeugen des Geschehens mit einer Art Wunderwaffe »geblitzdingst« und verlieren die Erinnerung an die Ereignisse. Ähnlich verhält es sich auch bei Unternehmensberatern: Kaum



ist der Arbeitsvertrag unterschrieben, verblasst die Erinnerung daran, was Freizeit, Hobbys und Müßiggang für den Durchschnittsmenschen bedeuten. Zwölfstundentage sind auf einmal Beweis einer wundervollen Work-Life-Balance, einmal im Monat in der Firmenband Schlagzeug zu spielen ist ein intensives Hobby, und das stumpfe Eintragen von Zahlen in Tabellen zeugt von einer steilen Lernkurve. In wachen Momenten heißt es: »Ich mache das ja nur für ein, zwei Jahre.«

Aber was machen sie denn nun eigentlich? Berater ist nicht gleich Berater. Es gibt Managementberater, IT-Berater, Personalberater. Insgesamt 95 150 hat der BDU zum Jahreswechsel 2012/2013 gezählt. Die Zahl der Menschen, die sich selbst als Berater bezeichnen, dürfte noch weit höher liegen, da die Berufsbezeichnung ja nicht geschützt ist. In diesem Buch geht es vor allem um Managementberater. Typische Fragen, mit denen sie sich beschäftigen, sind etwa:

- ▶ Wie kann unsere Firma den Abwärtstrend stoppen?
- ▶ Wo bieten sich für unsere Firma Wachstumschancen, und wie können wir diese optimal nutzen?
- ▶ Ist es sinnvoll, unsere Firma neu auszurichten?
- ▶ Wie können wir effizienter arbeiten?

Eine Antwort auf die letzte Frage könnte zum Beispiel sein, neue Systeme zur Zeiterfassung oder Gehaltsabrechnung einzuführen. Hier wären dann IT-Berater gefragt. Vielleicht liegt die Lösung auch darin, das Gehalt fairer zu verteilen, Mitarbeiter zu schulen oder leistungsfähigere Leute einzustellen – eine klassische Aufgabe für Personalberater, die manchmal aber auch von Managementberatern gleich mit übernommen wird.

Unabhängig davon, ob nun das Wörtchen »Management«, »IT« oder »Personal« vor dem »Berater« steht, lässt sich die Arbeit in drei Phasen unterteilen: analysieren, planen, umsetzen. Dieser Dreiklang war vor wenigen Jahren noch nicht selbstverständlich. Managementberater waren diejenigen, die Ideen und Strategien entwickelt haben, und selbst bei großen Projekten

**HART**

aber

**FAIR**

nach spätestens zwei Jahren wieder weg waren. Die Umsetzung wurde anderen überlassen, zum Beispiel IT- oder Personalberatern – und oft den Managern oder Inhouse-Consultants der hilfesuchenden Firma selbst. So mancher Lösungsansatz war deshalb schneller vergessen als der Beamer abkühlte. Doch in Zeiten kriselnder Wirtschaft kann sich das keine Firma mehr leisten. Wer will schon Tausende Euro Honorar für einen Packen PowerPoint-Slides bezahlen, mit denen am Ende niemand etwas anzufangen weiß? Die Kunden sind selbstbewusster geworden – wenn schon die teuren Berater ins Haus kommen, sollen sie gefälligst auch Ergebnisse liefern: »Strategy through execution« ♦

♦ *Strategy through execution = ob eine Strategie etwas taugt, zeigt sich erst bei der Umsetzung.*

nennt sich das. Für Managementberater bedeutet das: »Statt Vorstände bei globalen Expansionsplänen zu unterstützen, müssen Neulinge immer öfter ins Dickicht von

IT-Optimierung und Supply-Chain-Management eintauchen«, wie Eva Buchhorn es in Heft 03/2014 des *manager magazins* so schön formuliert. Für Berater hat dieser Ansatz aber auch seine Vorteile: So können sie bei größeren Projekten, etwa der Integration eines aufgekauften Unternehmens, bis zum Ende mitver-dienen.

Christoph Warnecke, Vorsitzender des Fachverbands Personalmanagement des BDU, brachte es beim Deutschen Berater-tag 2013 auf den Punkt: »Eine Aufgabe des Beraters ist es, der Impulsgeber, Trendsetter, Initiator von neuen Bewegungen zu sein. Aber was hilft es, wenn wir einen neuen Impuls geben, die Unternehmen hoch innovativ sind – und die Mannschaft nicht mitkommt?« Wichtig sei es deshalb, den Innovationsprozess nicht nur zu initiieren, sondern auch zu begleiten. »Wir sind nicht nur die Know-how-Träger, sondern auch die Prozessbegleiter dieses Veränderungsprozesses.«

Für Consultants eigentlich eine gute Nachricht: Was könnte frustrierender sein, als seine sorgfältig erarbeiteten Lösungsvorschläge im Papierkorb verschwinden zu sehen? Andererseits ist die Umsetzung auch der mühsamste Teil des Projekts. Berater werden zwar von vielen Firmenchefs als vermeintliche Heilsbringer empfangen – die Begeisterung überträgt sich aber nur selten auf die Mitarbeiter. Von ihnen werden Berater eher

**analysieren**

**P**

**L**

**A**

**N**

**E**

**N**

**umsetzen**

als Arbeitsplatzvernichter denn als Retter wahrgenommen. Ein Consultant erzählt gern die Anekdote, wie die Mitarbeiter eines Kunden morgens vor seinen Augen den Kaffee weggeschüttet haben, damit er sich selbst neuen kochen musste. Allein die Arbeitszeiten der Berater empfinden viele als unausgesprochenen Vorwurf. Wie soll man neben Leuten arbeiten, die scheinbar nie Feierabend machen?

Christoph Warnecke sprach auf dem Deutschen Beratertag gar von »Beraterverdrossenheit«. Auch die Strategieberatungen haben das Problem erkannt: Es genügt nicht, eine Lösung auf dem Papier zu präsentieren. Die Berater müssen selbst Hand anlegen. Im besten Fall arbeiten sie Seite an Seite mit den Mitarbeitern und zeigen ihnen direkt vor Ort, wie sich ihre schlaunen Ratschläge in der Praxis anwenden lassen. McKinsey hat dafür sogar eigene Übungsfabriken aufgebaut, in denen Vorstände und Mittelmanager zusammen mit Beratern beispielsweise die Fertigung eines Staubsaugers oder den Betrieb einer Bankfiliale simulieren. So sollen alle Parteien spielerisch lernen, wie man zusammen an einem Strang zieht. »Hinter diesen Initiativen verbirgt sich ein schlaues Marketingmanöver«, schrieb Dietmar Student im *manager magazin* 12/2012. »McKinsey verkauft sein Wissen, macht seine Berater produktiver und bindet Kunden enger an sich.«

## EIN BERATER KOMMT SELTEN ALLEIN

Sieht man einmal von freiberuflichen Consultants ab, gilt: Beraten ist Teamarbeit. Bei den großen Strategieberatungen wird klassischerweise für jedes Projekt ein Team aus Beratern verschiedener Hierarchiestufen zusammengestellt. Dabei variieren die Jobbezeichnungen: Bei McKinsey heißen Beraterneulinge mit Masterabschluss »Fellows«, bei der Boston Consulting Group (BCG) nennt man sie »Junior Consultants«. Wer bei McKinsey »Associate« ist, hat schon seine erste Beförderung hinter sich, bei Roland Berger ist dies der Titel für Neueinsteiger. Ganz schön verwirrend? Stimmt.

Die gute Nachricht: Außerhalb des Unternehmens interessiert sich niemand für Bezeichnungen. Sie stehen in der Regel noch nicht mal auf den Visitenkarten. Welchen Titel man als Neueinsteiger auch bekommt, es stehen einem erfahrene Kollegen zur Seite. Zumindest theoretisch – in mittelständischen Unternehmensberatungen kann es schon mal passieren, dass Einsteiger direkt von der Uni zum ersten Kundengespräch nach Ungarn geschickt werden – allein. Bei den großen Strategieberatungen wie McKinsey oder BCG wäre das undenkbar. Das heißt

**Jedes Teammitglied ist für bestimmte Aufgaben zuständig.**

aber nicht, dass Berufsanfänger dort keine Verantwortung tragen. Jedes Teammitglied ist für bestimmte Aufgaben zuständig, und auch von ihnen wird erwartet, dass sie diese selbst-

ständig lösen und die Ergebnisse den Kollegen – oder sogar dem Vorstand – präsentieren.

Ein typisches Team besteht aus je einem Partner, Principal, Projektleiter, Analyst und zwei oder drei Consultants oder Associates, wobei Partner eher Strippenzieher im Hintergrund sind und Analysten hauptsächlich bei der Recherche helfen. Letztere gelten als die Nerds der Beraterbranche: Sie sind keine Unternehmensberater im klassischen Sinn, sondern hochgradig spezialisiert und werden in der Regel in einem getrennten Bewerbungsverfahren rekrutiert.

### Ablauf

Zu Beginn des Projekts erarbeitet sich das Team einen ersten Überblick. Dabei geht es erst einmal um ganz allgemeine Fragen: Wie ist die wirtschaftliche Situation der Firma, und was will sie eigentlich erreichen? Welche Produkte werfen wie viel Gewinn ab? Wie groß ist der Markt überhaupt, und welche Spielregeln gelten dort? Welche Trends gibt es? Dazu werden nicht nur Manager und Abteilungsleiter der Firma befragt, sondern auch Kunden, Lieferanten und Wettbewerber interviewt.

Eine typische Aufgabe für Associates oder Junior Consultants, also Berater der untersten Hierarchiestufe, ist zum Beispiel die Marktanalyse: Welches potenzielle Volumen steckt im Markt, und wie sieht es in anderen Ländern aus? Welches sind die