

Case-Training für die Consulting-Bewerbung
Per Breuer, Partner Global HR, Roland Berger Strategy Consultants

Grundlage für den folgenden Übungscase ist ein Beratungsprojekt von Roland Berger Strategy Consultants. Durch diesen Case können quantitative Fähigkeiten, der Transfer betriebswirtschaftliche Kenntnisse in die Praxis und strukturiertes Vorgehen des Bewerbers geprüft und geübt werden.

Um diesen Case zum Training von Bewerbungssituationen zu verwenden benötigen Sie:

- einen Gesprächspartner, der die Rolle des Interviewers übernimmt
- Papier und Stift
- Grundkenntnisse der Betriebswirtschaft

ACHTUNG: Die folgenden Informationen sind nur für den Interviewer gedacht. Falls Sie als Bewerber den Case zur Übung von Bewerbungsgesprächen verwenden wollen, lesen Sie bitte nicht weiter. Statt dessen suchen Sie sich bitte einen Partner, der im Rollenspiel in die Rolle des Interviewers schlüpft.

Informationen für den Interviewer:

Bitte beginnen Sie den Case in dem Sie dem Bewerber folgendes Projektszenario schildern:

"Stellen Sie sich vor, Sie haben bei einem in Liquiditätsschwierigkeiten geratenen Automobilzulieferer den Pitch für ein Restrukturierungsprojekt gewonnen. Sie werden beauftragt, ein ganzheitliches Restrukturierungskonzept zu entwickeln – die auszuarbeitenden Lösungsansätze sollen die strategische, die operative und die finanzielle Restrukturierung des Unternehmens beschreiben.

Die Erwartungen des Managements und der Finanzierer an uns als Berater sind dabei sehr hoch. Dem Unternehmen steht nur noch für kurze Zeit Liquidität zur Verfügung.

An einem freundlichen Frühjahrmorgen kommen Sie in der Zentrale des Kunden an. Der Vorstandschef und die weiteren Führungskräfte des Unternehmens sichern Ihnen jede nur mögliche Unterstützung zu, insbesondere bei der Datenbeschaffung und der Diskussion Ihrer Analyseergebnisse und Empfehlungen. Trotz der kooperativen Atmosphäre scheint eine gewisse Anspannung beim Kunden zu herrschen ..."

Einige typische Themenstellungen zu diesem Projektsetup haben wir ausgewählt. Bitte beachten Sie, dass Sie dem "Kandidaten" ruhig Hinweise geben können. Die meisten Bewerber sind in der Bewerbungssituation unsicher, verstehen häufig durch ihre Nervosität die Frage nicht richtig oder schlagen voreilig einen falschen

Lösungsweg ein. Geben Sie in diesem Fall dem Bewerber Hilfestellung durch zusätzliche Erläuterung der Fragestellung, inhaltliche Informationen aus der Musterlösung oder zum strukturierten Vorgehen.

Bitte starten Sie nun mit der erste Frage und wenn diese zufriedenstellend gelöst wurde, gehen Sie zur nächsten über:

1. Wie schätzen Sie unter den o.g. Bedingungen die Ausgangssituation (Erwartungen und Vorbehalte des Kunden/Mitarbeiter etc.) für Ihr Projekt ein?
2. Bitte skizzieren Sie den groben Projektablauf für dieses Projekt.
3. Welche Erfolgsfaktoren sind für ein Projekt in dieser Umgebung wichtig?
4. Welche Daten benötigen Sie zur Analyse der Unternehmenssituation?
5. Definition operativer Restrukturierungsmaßnahmen
6. Bewertung der definierten Maßnahmen
7. Welche Ansätze sehen Sie zur strategischen Neuausrichtung des Automobilzulieferers?

Diese Fragen werden im Folgenden mit **Musterlösungen** und **Hinweisen** für Sie als Interviewer erläutert.

1. Wie schätzen Sie unter den o.g. Bedingung die Ausgangssituation für Ihr Projekt ein?

Viele Bewerber sind an dieser Stelle unsicher, wie sie die Situation einschätzen sollen, deshalb geben Sie ruhig Hinweise aus der Musterlösung. Der Bewerber soll in den ersten Minuten des Cases Sicherheit gewinnen.

Musterlösung:

Auf Kundenseite herrscht bei der Geschäftsführung und bei den Mitarbeitern Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens. Die Erwartungen an das Beraterteam sind hoch: Unter hohem Zeitdruck müssen valide und gut kommunizierbare Lösungen entwickelt werden.

Herausforderung für den Berater ist dabei vor allem, wesentliches von unwesentlichem zu trennen und konsequent die Arbeiten am Sanierungskonzept voranzutreiben.

2. Bitte skizzieren Sie den groben Projektablauf für diese Projekt:

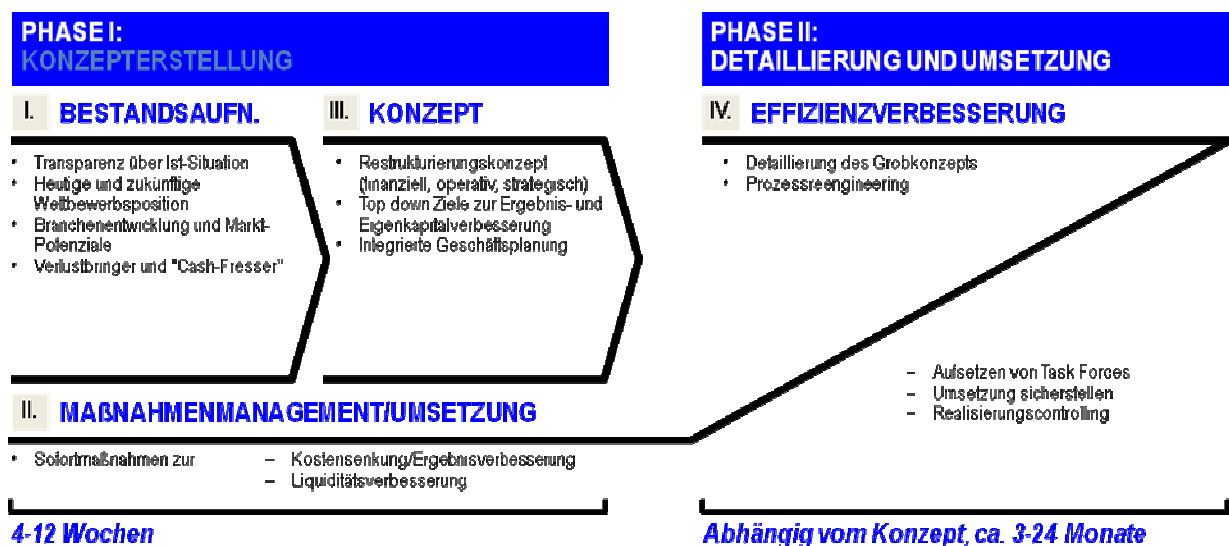
Die meisten Bewerber starten mit einen unstrukturierten Brainstorming, d.h. ihren Ideen sprudeln aus ihnen heraus. Achten Sie darauf, dass der Bewerber die relevanten Projektschritte und ToDos strukturiert sammelt. Ggf. fordern Sie ihn zu einem schriftlichen Brainstorming auf. Falls der Bewerber seine Ergebnisse

unstrukturiert präsentiert, weisen Sie ihn darauf hin. Am Ende sollen die Themen in der Reihenfolge dargestellt sein, die der Bewerber für den Projekttablauf vorsieht.

Falls der Bewerber es nicht von alleine macht, bitten Sie ihn, seine zeitlichen Vorstellungen für die Projektmodule (Wann Beginn? Wann Ende?) zu benennen.

Zu letzt fordern Sie Ihren Gesprächspartner auf, den Projekttablauf zu skizzieren, um seine Argumentation zu unterstützen. Durch die Herleitung des Projektplans kann in Bewerbungsgesprächen geprüft werden, ob der Bewerber eine schnelle Auffassungsgabe hat, bei Wissenslücken nachfragt und seine Ergebnisse strukturiert darstellen kann.

Musterlösung:



Wenn der Bewerber diese Aufgabe gut bewältigt hat, spiegeln Sie ihm dies wider und gehen zur nächsten Frage über. Andernfalls weisen Sie ihn auf seine Schwachstellen hin und geben Sie im ggf. die Chance das Ergebnis nachzubessern.

3. Welche Erfolgsfaktoren sind für ein Projekt in dieser Umgebung wichtig?

Musterlösung:

- 1) Schnell **transparente Daten** zur tatsächlichen Unternehmenssituation beschaffen und mit Blick auf **mögliche Krisenursachen** analysieren
- 2) Ggf. **erste Sofortmaßnahmen** ergreifen, um unnötigen Liquiditätsabfluss zu vermeiden (bspw. nur unbedingt Dienstreisen durchführen, Seminare absagen)

- 3) Zur Entwicklung von Restrukturierungsmaßnahmen **gemischte Teams** aus Kundenmitarbeitern und Beratern bilden – so kann sichergestellt werden, dass der Kunde sein unternehmensspezifisches Wissen einbringt und hinter den entwickelten Maßnahmen steht
- 4) Alle Maßnahmen sollten mit ehrgeizigen **quantifizierten Zielen** bewertet werden – nur so kann später der Umsetzungserfolg konkret gemessen werden
- 5) Auf Kundenseite müssen **Maßnahmenverantwortliche** benannt werden, die die Umsetzung intern vorantreiben – Restrukturierung ist kein "Hinterzimmerprojekt" im Elfenbeinturm! Sie brauchen direkte Ansprechpartner .

Achten Sie darauf, dass der Kandidat auch bei dieser Frage konsequent auf den Punkt kommt. Fordern Sie ihn notfalls auf, schlagwortartig einige Faktoren zu skizzieren und zu begründen, warum sie in dieser Situation den Projekterfolg fördern.

Wenn er abschweift und sich im Detail verliert, weisen Sie ihn darauf hin und führen Sie ihn zurück zur Ausgangsfrage, den Erfolgsfaktoren. Um die Situation etwas zu spitzen und seine Entscheidungsfreude zu testen, bitten Sie ihn die drei wichtigsten Faktoren zu nennen:

- **Transparenz** in den Unternehmensdaten schaffen
- Erste **Sofortmaßnahmen** definieren
- Arbeiten in **gemischten Teams** eng zusammen mit dem Kunden

4. Welche Daten benötigen Sie zur Analyse der Unternehmenssituation?

Musterlösung:

1. **Umsatz** (für das Gesamtunternehmen und je Unternehmensbereich, bspw. Profit Center, Werk oder Geschäftssegment und für weitere Analyse Zwecke auch aufgegliedert nach Produktgruppen, Regionen, Kunden)
2. **EBIT** (für das Gesamtunternehmen und je Unternehmensbereich, bspw. Profit Center, Werk oder Geschäftssegment – achten Sie dabei auf Korrespondenz zu den Umsatzzahlen)
3. **Investments** (Aufteilung analog Umsatz und EBIT)
4. **Operating cash flow** (Aufteilung analog Umsatz und EBIT)
5. **Net bank debt** (Aufteilung analog Umsatz und EBIT)

Falls der Bewerber die Frage gut gelöst hat, fragen Sie ihn nach dem Zeithorizont, den er für die Analyse zugrunde legen würde. Hier bieten sich an, die letzten fünf Jahre in die Vergangenheit zu betrachten um Trends zu erkennen. Zusätzlich ist es hilfreich die Ist-Daten aus dem laufenden Geschäftsjahr sowie die Forecast- und Planzahlen für zukünftige Jahre anzunehmen.

5. Definition operativer Restrukturierungsmaßnahmen – Wie kann sich Liquidität und Profitabilität des Kunden möglichst zügig verbessert werden?

Musterlösung:

Beispiele für operative Restrukturierungsmaßnahmen



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Wenn der Bewerber diese Aufgabe gut gelöst hat, fordern Sie ihn auf, die Maßnahmen zu bewerten.

6. Bewertung der definierten Maßnahmen

Fordern Sie für die Lösung den Bewerber auf, zu den einzelnen Maßnahmenblöcken Zahlen anzunehmen. Halten Sie die vom Bewerber genannte Größenordnung für absolut unrealistisch, korrigieren Sie ihn auf ein realistisches Maß.

Musterlösung:

- Im Einkauf können 20 Mio. EUR durch Nachverhandlungen mit Lieferanten, Preissenkungen und die Bündelung von Einkaufsvolumina gespart werden.
- Um 20 Mio. EUR können die Personalkosten durch Sanierungsbeiträge der Unternehmensführung und der Arbeitnehmer gesenkt werden.

- Im sonstigen betrieblichen Aufwand sind Sie ebenfalls erfolgreich: Durch konsequente Sparmaßnahmen werden weitere 20 Mio. EUR erbracht.

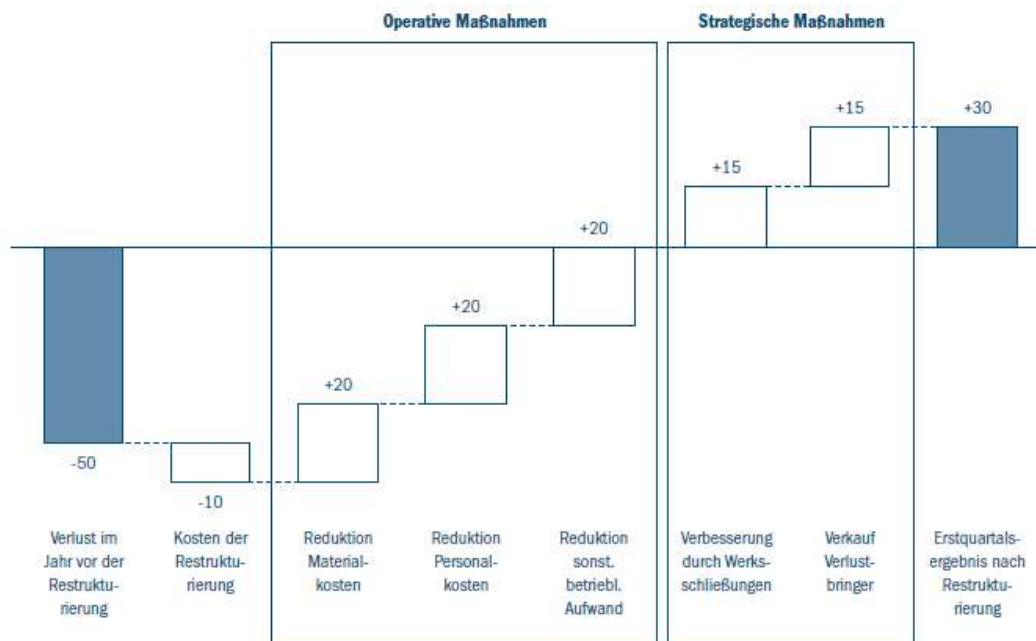
Bitten Sie den Bewerber zusätzlich **strategische Maßnahmen** zu erarbeiten:

- Durch eine Werksschließung (Umsatz 100 Mio. EUR, Kostenvolumen 85 Mio. EUR) und die Verlagerung der verbleibenden Produktion in ein anderes Werk (dafür entstehen Restrukturierungskosten in Höhe von 10 Mio. EUR) kann das bisher unterausgelastete Werk voll ausgelastet werden.
- Der Verkauf von Verlustbringern reduziert den Lagerbestand um 25 Mio. EUR (Buchwert). Die Waren sind jedoch bilanziell bereits stark abgewertet worden, so dass sich am Markt noch insgesamt 40 Mio. EUR Erlösen lassen.

Ein interessante Frage ist der EBIT-Effekt dieser Maßnahmen – bitten Sie den Kandidaten den EBIT-Effekt kurz graphisch auf einer Seite darzustellen. Dabei soll er eine Darstellung ausgehend vom Verlust im Jahr vor der Sanierung (50 Mio. EUR Verlust) wählen.

An dieser Stelle versuchen viele Bewerber durch graphische Kreativität den Interviewer zu überzeugen. Sollte Ihr Kandidat dazugehören, unterbrechen Sie in notfalls und bitten Sie ihn bei einer sachlichen Darstellung zu bleiben. Erinnern Sie ihn daran, dass der EBIT-Effekt dieser Maßnahmen stringent auf einer Seite dargestellt werden soll. Eine Darstellungsmöglichkeit ist die folgende:

Abbildung der Maßnahmen im Businessplan
Beispielhaft [Mio. EUR]



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Nachdem operative Maßnahmen entwickelt und Effekte quantifiziert sind, kann nun die Stärke im strategischen Denken geprüft werden.

7. Welche Ansätze sehen Sie zur strategischen Neuausrichtung des Automobilzulieferers?

Auch hier geht es weniger um das Ausarbeiten von strategischen Ansätzen bis ins Detail - vielmehr steht das Testen der Fähigkeit, schnell und strukturiert Problemlösungen zu erarbeiten, im Vordergrund.

Mögliche Handlungsfelder:

Spannungsfeld der strategischen Neuausrichtung



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants

Wenn diese Frage ebenfalls befriedigend beantwortet wurde, bedanken Sie sich für das interessante Gespräch und verabschieden sich von dem Bewerber.

Für Bewerberinterview von Unternehmensberatungen werden häufig vereinfachte Fragestellungen aus der Praxis herangezogen. Bei Roland Berger Strategy Consultants führen erfahrene und geschulte Berater diese Fachinterviews. Dieses Interview ist Bestandteil eines ganztägigen Auswahlverfahrens. Dabei löst der Bewerber zudem einen Analytiktest, führt ein weiteres Persönlichkeitsinterview und bearbeitet eine Fallstudie im Team. Am Ende des Tages erhalten alle Bewerber ein qualifiziertes Feedback über ihre Leistung an diesem Tag. Kandidaten, die den Recruitingtag erfolgreich bestanden haben, lernen anschließend ihren zukünftigen Mentor kennen.

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit 36 Büros in 25 Ländern ist das Unternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. Rund 2.100 Mitarbeiter haben 2008 einen Umsatz von mehr als 670 Mio. EUR erwirtschaftet.

Roland Berger berät international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Das Beratungsangebot umfasst alle Fragen strategischer Unternehmensführung – von der Ausrichtung über die Einführung neuer Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Organisationsstrukturen bis hin zur Technologiestrategie