

Über den Einstieg bei Bain & Company

Nicht ganz alltäglich

VON DR. STEFAN WÖRNER

Bain & Company Germany, Inc.

Letzens an einem Wochenende, als ich bei Freunden zu Besuch war und zwischendurch mit meinen Team-Kollegen im Büro telefonieren musste, fragten sie mich: "Findest du deinen Job eigentlich normal?" Ich war überrascht, denn nach fast zwei Jahren Beratung hatte ich mir diese Frage noch nie gestellt. So ziemlich nichts an dem Job ist normal oder alltäglich (weder die Arbeitsinhalte oder die Arbeitszeiten noch das Ge-

halt), das ist ja gerade das Reizvolle. Vielleicht interessieren sich deshalb so viele für diese Beschäftigung. Für all jene schreibe ich diesen Bericht und hoffe, er gibt ein paar interessante Einblicke. Alle anderen finden ihn vielleicht wenigstens noch amüsant. Der Artikel spiegelt meine Erfahrungen und Reflexionen über den Einstieg und die Arbeit in einer faszinierenden Branche und einem faszinierenden Unternehmen wider.

Der Bewerbungsprozess gliedert sich in einen formellen (Bewerbungsmappe) und informellen (Interviews) Teil. Worauf es beim formellen Part ankommt, könnt ihr in vielen anderen Artikeln oder auch Stellenanzeigen der Beratungen nachlesen. Deswegen gehe ich hier nicht zu sehr ins Detail. Zentral sind gute Noten, interessante (Auslands-)Praktika bei bekannten Unternehmen sowie sehr gute Englisch-Kenntnisse.

Zudem sollten die Studieninhalte und die Praktika zueinander passen und nicht nach "Verlegenheitslösungen" ausschauen. Die Weichen für eine erfolgreiche Bewerbung können schon früh während des Studiums gestellt werden. Dabei könnt ihr auch gerne ein Semester länger investieren. Wesentlich ist, dass interessante Praktika und Auslandserfahrung ein Profil ergeben, das sich vom Durchschnitt klar abhebt.

Für den informellen Teil habe ich ein paar nützliche Tipps. Art, Dauer und Anzahl der Interviews sind bei den Beratungen verschieden. Knackpunkt sind die "Fälle" (cases), die ihr lösen müsst. Das sind oft verkürzte "echte" Beratungsprojekte, für die ihr basierend auf der gegebenen Ausgangslage einen Lösungsweg skizzieren müsst. Das solltet ihr vor den Interviews exzessiv üben! Das Internet ist voll beispielhafter Auf-



gaben mit Beispiellösungen. Schaut auf den Homepages der Beratungen und Investmentbanken oder googelt danach. Bücher wie "Der Weg in die Unternehmensberatung" (das ich allerdings nie gelesen habe) geben zusätzliche Hilfestellung.

Löst die Fälle im Interview Schritt für Schritt. Es geht nicht unbedingt um hohe Geschwindigkeit, sondern eher um Präzision (beides zusammen ist natürlich perfekt). Solltet ihr mal durcheinander kommen oder einen Fehler bemerken, lasst euch dadurch nicht aus der Ruhe bringen. Das ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, Belastbarkeit in einer angespannten Situation zu zeigen! Weiterer Bestandteil der Interviews sind manchmal noch Denksport- und Schätzaufgaben, die ihr aber auch gut üben könnt. Beispiele dazu finden sich ebenfalls in den oben genannten Quellen. Die Vorbereitung auf die Interviews sollte sogar Spaß machen, denn vor ähnlichen Situationen steht ihr dann als Unternehmensberater auch in der Praxis! Neben den objektiven Kriterien ("Löst die Bewerberin den Fall?") spielen sicher auch subjektive Kriterien ("Kann sich der Interviewer gut vorstellen, mit dem Bewerber zusammen zu arbeiten?") eine wichtige Rolle.

Verstellt euch nicht, um besonders zu gefallen. Die Interviewer haben alle Erfahrung

lich sind die Karlsruher WiWis bei Top-Beratungen wie Bain gesucht. Dabei ist ein gutes TH-Diplom sicherlich ein echtes Qualitätsiegel!

Die Arbeit bei Bain ist ebenfalls nicht alltäglich. Ich musste in den ersten Monaten folgendes neu lernen:

► Anfängliche Über-Kommunikation. Wenn du in einem Beratungsunternehmen beginnst, bist du erst mal ein neuer "Indianer" - die "Häuptlinge" auf dem Projekt kennen dich nicht. Sie wollen ständig wissen, an was du gerade arbeitest, ob es dabei Probleme gibt und was die nächsten Schritte sind. In der ersten Zeit empfiehlt es sich, ein tägliches update mit diesen Punkten an den Projektleiter zu mailen. Das kostet etwas Zeit, hat aber den Sinn, ihm den Überblick zu erhalten und keine Ineffizienzen im Team entstehen zu lassen.

► Vertrauensvoller Klientenkontakt. Beim ersten Klientenkontakt war ich ziemlich aufgeregt, obwohl ich die Art Auftraggeber und die Branche bestens kannte. Man möchte eben nichts falsch machen, gerade weil man sich beobachtet fühlt. Im Projekt trägt man als Associate Consultant oder Consultant meist Daten und Informationen zusammen, analysiert und interpretiert sie. Diese Schritte und Ergebnisse gegenüber dem

(daneben oft Excel-Modelle). Die Klienten erwarten Perfektion - sowohl was Inhalte unserer Arbeit als auch die Form betrifft. Deswegen nutzt Bain ein eigenes Modul in Powerpoint, den Powerpoint Wizard. Selbst wenn ihr Powerpoint schon kennt, müsst ihr

»Schafft meine Arbeit wirklich Wert für den Klienten ?«

den Wizard noch lernen. Außerdem finde ich das "slide-writing", also die punktgenaue Formulierung der Analyse-Schritte und -Ergebnisse mit Graphiken und Text anspruchsvoll. Wahrscheinlich geht es vielen von euch ähnlich, da wir es ja im Studium nicht so sehr geübt haben.

► Intensive Arbeitszeit. Die Arbeitszeiten sind in einer Beratung traditionell höher als in vielen anderen Unternehmen. Zwar habe ich auch während des Studiums und der Dissertation lange gearbeitet, doch hinzu kommt bei uns die Anforderung, immer höchste Qualität ab zu liefern. Das bedeutet intensive Eigen- und Fremdkontrolle samt ständigem Überprüfen der Analysen und der Ergebnisse.

Der Job wird sehr gut vergütet - auch das ist nicht alltäglich. Ich lasse mich an dieser Stelle nicht über den genauen Umfang der materiellen Anreize aus, denn nur deswegen tut sich wahrscheinlich sowieso niemand diesen Job an. Was ich aber zusätzlich besonders finde, ist die Pflicht, sich ständig weiter zu qualifizieren. Mehrere Trainingseinheiten (intern und extern) stehen jedes Jahr auf dem Programm. Manche sind sogar weltweit organisiert. Anfang März war ich zum Beispiel für eine Woche bei einem Training in Miami - zusammen mit 120 Bainies aus aller Welt. Meine Münchener Kollegen und ich haben das sehr genossen.



▲ **Abbildung: Weltweite Niederlassungen von Bain & Company, Inc.**

und bemerken Schauspielerei. Was leider noch weniger beeinflussbar ist, ist eure Tagesform (und die des Interviewers). Ein Bewerbungsprozess ist eben auch kein alltäglicher Vorgang. Deswegen lasst euch von Absagen bitte nicht entmutigen. Grundsätz-

Klienten klar und professionell zu vermitteln ist eine der interessantesten Erfahrungen der Arbeit. Diese Fähigkeit entwickelt man leider nur in der Praxis.

► Treffsichere Kommunikation. Unterlagen in Powerpoint sind meist unser Endprodukt

Für Einsteiger mit Hochschuldiplom fördern wir darüber hinaus die akademische Weiterentwicklung durch Freistellung und Finanzierung einer Promotion oder eines MBA.

Meine Kollegen sind ebenfalls nicht alltäglich. Die Art und Interessen der Bainies sind sehr vielfältig (vielleicht unterschiedlicher als anderswo). Sie lassen sich wirklich nur schwer in einer Kategorie zusammen fassen. Trotzdem haben fast alle eine "Bain-Denke", die sich vielleicht am ehesten mit "Ergebnisorientierung" beschreiben lässt ("Schafft meine Arbeit wirklich Wert für den Klienten? Bewirkt sie etwas?"). Die meisten meiner Kollegen pflegen einen direkten, offenen Kommunikationsstil und natürlich sind wir alle hoch intelligent, meistens jedenfalls (J.-R.P.: "Hurra, ich bin Vater geworden!" H.H.: "Was ist es denn?" J-R.P.: "Ein Baby!").

Was ich besonders bemerkenswert finde ist die Tatsache, dass Bain selbst unternehmerisch das praktiziert, was wir in ähnlichen

Situationen unseren Klienten empfehlen würden: Wir investieren derzeit antizyklisch in neue MitarbeiterInnen (sowohl erfahrene Partner als auch AbsolventInnen) und werden in Zeiten verlangsamten Branchenwachstums unseren Marktanteil im deutschsprachigen Raum steigern. In 2004 werden wir 70-80 neue Associate Consultants und Consultants einstellen. Auch dies

ist sicherlich nicht alltäglich.

Wenn du neugierig auf Bain geworden bist, würde mich das sehr freuen. Vielleicht bekommen wir ja schon bald deine Bewerbung für ein Praktikum oder eine Festanstellung. Solltest du im Vorfeld irgendwelche Fragen haben, stehen meine Kollegen vom Recruiting oder ich selbst natürlich jederzeit zur Verfügung. ■

Lebenslauf

Stefan Wörner

- ▶ Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (TH), Fachrichtung Unternehmensplanung, 1994 - 1998
- ▶ Dissertation am Fraunhofer ISI in Karlsruhe, 1999 - 2001
- ▶ Einstieg bei Bain & Company im Jahre 2002
- ▶ Branchen: Biotech, Financial Services, Private Equity, Industrie; Funktional: Strategie, M&A, Operational Improvement, Organizational Design