



Tobias Bobka während eines Führungskräfte trainings in Action // © BOBKA Mittelstandsberatung

„Wir tun nichts Außergewöhnliches. Nur das Richtige. Und das außergewöhnlich gut“

Tobias Bobka, Managing Partner der BOBKA Mittelstandsberatung, im Gespräch

TOBIAS BOBKA

Datum: 26.08.2024

Tobias Bobka ist Managing Partner der BOBKA Mittelstandsberatung, die seit 2012 existiert und den Zusatz „Umsetzungsprofis im Mittelstand“ trägt. Darüber hinaus hat er zahlreiche Publikationen verfasst und verfügt über Lehraufträge an der EHS Erasmus Hochschule in Basel und der VWA in Freiburg im Breisgau. Mit der BOBKA Mittelstandsberatung berät er Geschäftsführer und Unternehmen im Vertrieb sowie beim Meistern von Umbruchssituationen, bietet Restrukturierungsberatung und Interim Management für Private Equity und mittelständische Unternehmerkunden sowie Vertriebsstrainings insbesondere für B2B-Vertriebsteams mittelständischer Unternehmen an. Im folgenden Gespräch gibt Tobias Bobka Einblicke in die Vertriebsberatung und das - umsetzungstraining im Mittelstand sowie die Besonderheiten der Boutique-Beratung BOBKA Mittelstandsberatung.



Herr Bobka, Sie führen Ihre Boutique-Beratung seit 2012. Was waren die größten Herausforderungen und Erfolge, die Sie in den letzten zwölf Jahren erlebt haben?

Spannende Frage. Im Grunde hat jedes Mandat seine eigenen Herausforderungen und letztendlich definiert der Geschäftsführer oder Vorstand auf Kundenseite, ob das Projekt erfolgreich war. Persönlich habe ich über die Jahre schon fast alles gesehen. Ich weiß selten vorher, was mich im Detail erwartet beziehungsweise selten wird die Ausgangssituation aus dem objektiven Blickwinkel von außen realistisch eingeschätzt. Und genau das macht auch den Reiz für mich aus. Ich durfte schon bekannte Start-ups in Vorbereitung auf große TV-Auftritte trainieren, kleine und mittlere Unternehmen verkaufen oder den Zukauf auf Käuferseite verantwortlich begleiten. Auch habe ich Familienunternehmen mit über 100-jähriger Geschichte und internationalem Kontext aus akuten Krisensituationen herausgeführt, wie auch für mittelständische Unternehmen mit Private-Equity-Beteiligung Ertragssteigerungsprogramme mit dem Fokus auf die Top-Line konzipiert und so signifikantes Wachstum generieren können. Für einen Kunden trainieren wir wiederum seit sechs Jahren seine Führungskräfte wie auch das rund 200-köpfige Vertriebsteam in ganz Deutschland – in der Zusammenarbeit ist der Kunde im Umsatz von 70 Millionen Euro Jahresumsatz auf heute über 165 Millionen mit weiter anhaltend positivem Trend kontinuierlich gewachsen.

Ihre Beratungsfirma BOBKA Mittelstandsberatung wird als Umsetzungsprofi im Mittelstand beschrieben. Können Sie erläutern, was genau diesen USP ausmacht und wie er sich in Ihren Projekten widerspiegelt?

Das Prädikat Umsetzungsprofi haben uns übrigens unsere Kunden zugesprochen. Weil wir eben

nicht nur beratend für die Geschäftsführung oder Unternehmer*innen agieren, sondern auch die Umsetzung mit deren Teams bis über die Ziellinie verantwortlich begleiten. Und das eben mit einer unverkennbar positiven Leidenschaft und hohem persönlichen Einsatz. Wir tun nichts Außergewöhnliches. Nur das Richtige. Und das außergewöhnlich gut, sagen nicht etwa wir, sondern unsere mehr als 450 Fürsprecher und Referenzstimmen. Und weil ich persönlich sehr viel Wert auf unser Kundenfeedback lege, nutzen wir das inzwischen als unser unverkennbares Markenzeichen.

In den Projekten spiegelt sich das so wider: Wir reden immer Klartext mit allen Beteiligten. Schein-Komplexitäten, hinter denen sich so manche Führungskraft versteckt, lösen wir konsequent auf. Außerdem setzen wir vom Start weg die richtigen Prioritäten, konkret also geht Effektivität vor Effizienz. Und wir packen die für den Erfolg wirklich relevanten Dinge konsequent an. MISSION ACCOMPLISHED ist für mich persönlich dabei immer die einzige Option. Und das spüren und wertschätzen unsere Kunden. Die erzielten Ergebnisse sprechen zusätzlich für sich.



VIDEO

Tuning fürs eigene B2B Vertriebsteam – maximale Power durch mehr aktive Verkaufszeit.

[VIDEO ANSEHEN](#)

Sie bieten maßgeschneiderte Vertriebstrainings mit garantierter Wirkung an, die sowohl in Präsenz als auch virtuell stattfinden. Welche Vorteile und Besonderheiten zeichnen Ihre Trainingsformate aus?

Letztendlich bestimmen die Wünsche und Anforderungen des Kunden über die insgesamt maßgeschneiderte Ausgestaltung des Trainings für das jeweilige Vertriebsteam. Am effektivsten ist nach wie vor zu Beginn der Zusammenarbeit das Training in Präsenz aufgrund der persönlichen Interaktion und direkten Einflussmöglichkeit, auch abseits des Scheinwerferlichts der Trainings. Wir können hier sehr individuell auf unsere Teilnehmenden eingehen und sie aufbrechen für die notwendige Veränderung im eigenen Denken und Handeln. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit wird es meist eine Mischung aus mehrmals pro Jahr Präsenztraining, ergänzt um Online-Trainings und virtuelle 1:1-Coaching-Sessions. Wir sind hier mit eigenem Studio inzwischen bestens aufgestellt und können auch Online-Formate mit dem Live-Feeling-Faktor realisieren.

Für einige Kunden drehen wir inzwischen regelmäßig Inhouse-Fortbildungen fürs Vertriebsteam zu speziellen Themenaspekten moderner Vertriebsarbeit. Unsere Trainings sind konsequent praxisbezogen, passgenau auf die Bedürfnisse und Erfordernisse abgestimmt, unterhaltsam motivierend und nachhaltig erfolgreich in den Resultaten. Dieser passgenaue Mix ist es letztendlich, der den Unterschied ausmacht in der Wahrnehmung unserer Kunden und im Ergebnis für signifikant bessere Vertriebsresultate sorgt.



Wie startet denn typischerweise eine Zusammenarbeit?

Viele unserer heutigen Kunden haben mich zunächst über eine aktive Weiterempfehlung für eine 60- bis 90-minütige Keynote oder einen Impulsvortrag zu einem Wunschthema im Rahmen einer Vertriebstagung gebucht. Einfach, um die Wirkung auf das eigene Team zu beobachten und ein Gefühl für mich und mein Wirken zu bekommen. Nach dem erfolgreichen persönlichen Matching geht es meist direkt schon weiter. Wir setzen uns zusammen und besprechen die konkreten Herausforderungen, Wünsche und Erwartungen der Geschäftsführung an das Vertriebsteam.

Darauf abgestimmt folgt eine Ist-Aufnahme vor Ort beim Kunden durch 1:1-Gespräche, Mitfahren im Außendienst zu Kundenterminen oder was auch immer zielführend ist. Daraus leite ich in enger Abstimmung mit dem Geschäftsführer oder Vorstand konkrete Handlungsempfehlungen ab, die dann Schritt für Schritt umgesetzt werden bis über die Ziellinie.

Und dann ergeben sich auf dem Weg oft neue Themen, die wir gemeinsam angehen, wie etwa die Erschließung neuer Geschäftsfelder oder der Ausbau des bestehenden Produkt- und Leistungsportfolios. So wächst behutsam eine Partnerschaft auf Augenhöhe heran.

Sie haben eine beeindruckende Karriere hinter sich, die im jungen Alter von 14 Jahren begann. Wie haben Ihre frühen Erfahrungen im Verkauf Ihr heutiges Beratungs- und Trainingskonzept beeinflusst?

Tatsächlich bin ich sehr früh gestartet im Verkauf. Weil mich die Interaktion mit immer neuen Kunden fasziniert hat und ich unbedingt das Handwerk des professionellen Verkaufens lernen wollte. Irgendwie habe ich wohl damals schon gespürt, dass es mein Weg wird. Ich habe die gesamte Zeit dann bis zum Abitur neben der Schule im Verkauf eines Elektronik-Fachmarktes gearbeitet. Dort habe ich alles von der Pike auf von absoluten Vollblut-Verkäufern lernen dürfen. So habe ich nahezu jeden Vor- oder Einwand im Verkaufsgespräch schon tausende Mal behandelt, Reklamationen aller Art ebenfalls. Das hat mich in meiner persönlichen Entwicklung erheblich schneller reifen

lassen, als das für gewöhnlich möglich ist. Das ist auch der Grund, warum ich mit Anfang 20 bereits 140 Mitarbeitende im Handel führen durfte und mein Karrierepfad enorm an Fahrt aufnahm in den Jahren danach. Dabei habe ich stets von außergewöhnlichen Mentoren profitiert, die mir früh schon große Verantwortung übertragen und mich gefordert wie gefördert haben. Dazu kam später noch meine Interims-Geschäftsführer-Erfahrung und heutige Beratungsexpertise im Vertrieb über viele Branchen hinweg und auch in Umbruchsituationen hinzu. Dieser Erfahrungsvorsprung nährt ganz klar den heutigen Erfolg.

Als Interim-Manager und Restrukturierungsexperte haben Sie zahlreiche Unternehmen in Umbruchsituationen begleitet. Können Sie ein Beispiel geben, wie Sie durch Ihre Expertise einem mittelständischen Unternehmen geholfen haben?

Beispiele fallen mir da tatsächlich viele ein. Das ist das Besondere an meiner Tätigkeit als Berater, der auch die Umsetzung mitverantwortet und im Bedarfsfall interimistisch auch die Organstellung übernimmt. Auf mich übt dieser ständige Wechsel der Aufgabenstellungen und Gegebenheiten nach wie vor eine große Faszination aus.

Ein Beispiel ist ein mittelständisches Unternehmen im Bereich Medizinprodukte mit über 30-jähriger Erfolgsgeschichte. Long Story Short: Die Unternehmensführung und auch der Gesellschafterkreis ruhten sich auf dem Erfolg vergangener Zeiten zunehmend aus, verweigerten sich jedweder Veränderung. Die Umsätze brachen in der Folge ein, dann die Ertragssituation, die Mitarbeiterfluktuation schoss durch die Decke und die Kunden wandten sich still und heimlich reihenweise ab. So kam es, wie es kommen musste. Die Liquiditätsreserven schmolzen dahin. Das Unternehmen meldete letztendlich Insolvenz an. Die vom Insolvenzgericht beauftragte Insolvenzverwaltung und der Gläubigerausschuss beauftragten mich im Verfahren mit der interimistischen Führung des Unternehmens mit dem Ziel einer übertragenden Sanierung auf einen neuen Käufer. Auch hierzu erhielt ich die Beauftragung. Über einen Zeitraum von nur acht Monaten baute ich mit dem verbliebenen Team das Unternehmen grundlegend neu auf, gewann Kunden zurück, neue hinzu und baute das Bestandsgeschäft Schritt für Schritt wieder aus, erweiterte das Produktportfolio, tauschte Lieferanten, verpasste dem gesamten Marktauftritt einen frischen Anstrich und eine gänzlich neue Kundenkommunikation. Die Ideen der Mitarbeitenden wurden konsequent aufgegriffen und so wurde mit neuem Drive möglich, was zuvor als unmöglich galt: Wir kamen bereits im Insolvenzverfahren auf eine weit über Branchenschnitt liegenden Umsatzrendite von über 35 Prozent mit anhaltend positivem Trend. In der Folge gelangen auch die Investorensuche und die übertragende Sanierung. Die Übergangsphase auf den neuen Eigentümer habe ich ebenfalls noch einige Monate mit begleitet, um den geräuschlosen Übergang zu ermöglichen und auch den weiteren Wachstumspfad zu unterstützen. Mit neuer Eigentümer-Familie an Bord, einer progressiven Unternehmensführung und dem wichtigen Bewusstsein für den fortwährenden Veränderungsprozess als auch die Erfordernis professioneller Beratungsexpertise hat sich das Unternehmen seither hervorragend entwickelt. Eines von vielen Beispielen, die Mut machen und Ansporn zugleich sind.

Ihre Trainingsansätze sind stark praxisbezogen. Wie stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer Ihre Trainingsinhalte nachhaltig in ihrem Alltag umsetzen können?

Alle unsere Vertriebsstrainings werden individuell auf die Wünsche, Herausforderungen und Ziele, Branchenbesonderheiten wie auch persönlichen Wünsche unserer Kunden hin maßgeschneidert. Wichtig zu wissen ist, dass unsere Vertriebsstrainings 100 Prozent Praxisbezug haben und nachhaltige Wirkung hinterlassen. Und nachhaltig ist ein Vertriebstraining dann, wenn die Teilnehmenden die Trainingsbausteine aus eigenem Antrieb heraus im Tagesgeschäft sofort umsetzen und

sichtbare Resultate sich einstellen. Dafür stehe ich persönlich dann auch jederzeit ein. Ergänzend begleiten wir viele Vertriebsteams im Tagesgeschäft und sorgen so in der direkten Umsetzung mit individueller Unterstützung für die wichtige positive Schubkraft. Wir pflegen zu allen unseren Trainingsteilnehmenden einen empathisch-wertschätzenden Umgang auf Augenhöhe und vermitteln unser Praxiswissen auf spannende, mitreißende und humorvolle Art und Weise. Das macht es dem Einzelnen leichter, sich zu öffnen und Unterstützung anzunehmen. Und sorgt im Ergebnis für den gewünschten Effekt.



Gibt es Dauerbrenner in den Vertriebstrainings, die nie an Relevanz für den Vertriebs Erfolg einbüßen?

Die gibt es ohne Zweifel. Das spannende Themen-Trio Mindset, Eigenmotivation und Selbstmanagement hat gerade im heutigen hybriden Vertriebsalltag Hochkonjunktur. Genauso wie das wirkungsvolle Präsentieren und Führen von Verhandlungen in virtuellen Meetings. Faszinierend ist, dass einer Disziplin heute kaum Aufmerksamkeit geschenkt wird, trotz ihres signifikanten Einflusses auf den Vertriebs Erfolg – der Behandlung von Vor- und Einwänden. Ich erlebe es beinahe täglich in der

Begleitung von Vertriebsteams. Kaum einer beherrscht im Schlaf mehr diese so wichtige Königsdisziplin. Gleiches Spiel bei der Telefonakquise – mancherorts gewinnt man das Gefühl, dass die persönliche Interaktion mit potenziellen Neukunden oder auch bestehenden Kunden von vielen Menschen, die sich bewusst für die Arbeit im Vertrieb mal entschieden haben, wie vom Teufel das Weihwasser, gemieden wird.

Spannend zu beobachten, dass viele Geschäftsführer und Führungskräfte im Vertrieb sich im gleichen Atemzug über immer häufigere Preisnachlässe, eine geringe Conversion Rate von Lead zu Win und Kundenverluste an den Wettbewerb wundern, die Ermangelung an dieser Disziplin bei ihrem Team jedoch nicht bemerken.

Und auch das aktive Nutzen des wirksamen Referenz- und Empfehlungsmarketings scheint mancherorts als ein Relikt vergangener Tage angesehen zu werden. Damit ist das Gegenteil in Zeiten von Social Selling der Fall. Selten war dieses Instrument wirkungsvoller einsetzbar als heute.

Einmal erkannt, ist Hilfe schnell und effektiv möglich. In unseren Trainings geben wir erfolgserprobte Best-Practice-Tipps und trainieren unternehmensspezifische Argumentationen, geben die wichtige Sicherheit in Verhandlungen, und vieles mehr, bis auch diese Disziplinen wieder sicher beherrscht werden. Die Erfolge lassen meist nur wenige Wochen auf sich warten und alle Beteiligten reiben sich erstaunt die Augen, mit wie wenig Aufwand so viel an Effekt erzielt werden konnte.

Sie haben über 80 Publikationen verfasst und sind Dozent an renommierten Hochschulen. Wie tragen Ihre akademischen Aktivitäten zu Ihrer praktischen Arbeit in der Mittelstandsberatung bei?

Persönlich profitiere ich enorm von meiner Arbeit mit den Studierenden. Da es vorwiegend berufsbegleitende Studiengänge sind, nicht selten die Studierenden die Studiengebühren aus eigener Tasche bezahlen und viel Zeit investieren neben dem ohnehin schon fordernden Job, ist die Motivation der Studierenden enorm hoch. Entsprechend auch die Erwartungshaltung uns Dozierenden gegenüber. Das sorgt im Ergebnis dafür, dass ich meine Lehrkonzepte didaktisch wie inhaltlich permanent anpasse und in der Interaktion mit den Studierenden immer wieder neue Impulse erhalte. Und durch die Praxisnähe, die unternehmensbezogenen Case-Studies, uvm. auch persönlich stetig neue Erkenntnisse für die Beratung und unsere Trainings gewinne. Meine Lehraufträge garantieren unseren Kunden wiederum, dass wir immer mit modernsten Erkenntnissen aus Forschung und Wissenschaft agieren, also stets up to date sind und Wirkungszusammenhänge auf wissenschaftlicher Basis in unsere Beratung und Trainings einfließen lassen. Gerade bei Themen wie etwa der agilen Führung oder agilem Projektmanagement, dem wichtigen Social Selling, der Nutzung von neuro-emotionaler Intelligenz oder auch der agilen Organisationsentwicklung, resultiert daraus für unsere Kunden ein wertvoller Wissens- und Erfahrungsvorsprung, wie auch nicht selten die entscheidende Nasenlänge Vorsprung in der Neukundenakquise, gegenüber dem Wettbewerb. Das wertschätzen unsere Kunden.

Können Sie abschließend Ihre Vision für die Zukunft von BOBKA Mittelstandsberatung schildern? Welche Ziele und Projekte stehen bei Ihnen auf der Agenda?

Ich möchte noch viele im Positiven herausfordernde Projekte erleben und noch viel mehr Menschen im Vertrieb und der Führung trainieren dürfen. Meine Vision für die BOBKA Mittelstandsberatung ist, dass ich 2030 in Baden-Württemberg, Hessen und der deutschsprachigen Schweiz klar die erste Boutique-Beratungsadresse bin für Unternehmer und Entscheider im Mittelstand, wenn es um die Themen B2B-Vertrieb und das Meistern von Umbruchsituationen geht.

IMPRESSUM

BOBKA Mittelstandsberatung – die Umsetzungsprofis.
Herr Tobias Bobka
Basler Str. 115
D – 79115 Freiburg im Breisgau
Tel: +49 761 4787 260
E-Mail: kontakt@umsetzungsprofis.de
Web: www.umsetzungsprofis.de
USt-ID Nr.: DE290227143
Link zu den Publikationen: webkiosk.umsetzungsprofis.de

Link zum Original
<https://www.handelsblatt.com/adv/firmen/tobias-bobka.html>