

# Interim-Manager Tobias Bobka liebt die Herausforderung: „Wer mich engagiert, will den Umsetzungsprofi.“

Donnerstag, 22. August 2024



Tobias Bobka ist Berater und Sparringspartner vieler Geschäftsführer und Vorstände, außerdem anerkannter Interim-Lotse im Mittelstand. Viele C-Level-Entscheider haben ihn per Kurzwahl im Handy gespeichert. Als zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsexperte (RWS) ist er seit vielen Jahren auch mit anspruchsvollen Umbruchsituationen vertraut. Im folgenden Interview erzählt Herr Bobka mehr über seine Erfahrungen und die BOBKA Mittelstandsberatung.

**Herr Bobka, Sie werden meist als Interims-Lotse auf Zeit engagiert. Was genau steckt dahinter und wer sind da typischerweise die Auftraggeber?**

Meine Auftraggeber sind in der Mehrzahl mittelständische Unternehmen, meist deren Geschäftsführer, Vorstände, Beiräte oder beteiligte Private-Equity-Gesellschaften. Alle eint der Wunsch, einen bewährten Experten auf Zeit an Bord zu holen, der persönliche Verantwortung übernimmt und sich als Treiber der unternehmerischen Aufgabenstellung versteht. Kurzum: ein sturmerfahrener Firefighter.

Typische Aufgabenstellungen sind der Aufbau von wettbewerbsfähigen Vertriebs- und Servicestrukturen, Post-Merger-Projekte, Vorprüfung von Unternehmenskäufen zur Validierung des Geschäftsmodells, Restrukturierungs- und Sanierungsvorhaben oder auch Ertragssteigerungsprogramme mit dem Fokus auf die Top-Line. Auf Wunsch übernehme ich dabei auch interimistisch die Organstellung, etwa bei Führungswechseln oder anderen Umbruchsituationen.

**Jetzt agieren Sie seit mehr als zwölf Jahren bereits für viele namhafte Unternehmen aus dem Mittelstand und auch Konzerne als Berater von Geschäftsführern und Unternehmern. Was sind hier die häufigsten Herausforderungen?**

Bei den meisten Mandaten werde ich als Sparringspartner fürs C-Level, also Geschäftsführer und Vorstände, für einige Monate hinzugezogen. Alternativ wird meine Expertise auch projektbezogen in Anspruch genommen. Hier geht es vorwiegend darum, Chancen auszuloten für profitables Wachstum, Organisationen zukunftsfit zu machen oder auch das eigene Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen, um frühzeitig Handlungsbedarf zu erkennen und gegensteuern zu können. Die meisten Entscheider, gerade im Mittelstand, nutzen meine Expertise schlichtweg dazu, um sich Entscheidungen zu erleichtern, an Sicherheit zu gewinnen bei komplexen Entscheidungsfindungen oder der Umsetzung ihrer Vorgaben wirksam Vorschub zu leisten.

**Wir haben bei unseren Recherchen Spannendes entdeckt. Bereits neben der Schule haben Sie mehrmals die Woche im Verkauf gearbeitet. Nach dem BWL-Studium haben Sie mit Anfang 20 bereits Verantwortung für 140 Mitarbeitende im Handel, schnell dann sogar für mehr als 300 Mitarbeitende getragen. Mit 26 Jahren dann Geschäftsführer einer Konzerntochter und anschließend im Konzern als Bereichsleiter verantwortlich für Vertrieb und Expansion einer der Top-Marken im Consumer-Electronic-Bereich. Wie kam es zum Schritt ins Interim-Management und die Beratung?**

In der Tat durfte ich dank einiger sehr wertvoller Mentoren, mit denen ich bis heute freundschaftlich verbunden bin, früh Führungsverantwortung übernehmen. Jung dynamisch und maximal ehrgeizig, habe ich vom Start weg konsequent meinen Weg verfolgt. Und schnell verstanden, dass nachhaltiger Erfolg nur im WIR GEMEINSAM Bestand hat. Entsprechend habe ich Wissen aufgesogen, mich über die Maße reingekniet in meine Aufgaben und von Mentoren und Leistungsträgern das maximal mögliche an Erfahrung mitgenommen. Und dabei nie mich, sondern das Team in den Fokus gerückt.

Im Ergebnis hat das den Erfolg bei allen meinen beruflichen Stationen befeuert und mich den Karrierepfad beschreiten lassen. Nach vielen Jahren im Konzern war für mich klar, dass ich schnellere Entscheidungswege für mich suche, mehr Abwechslung im Alltag, vor allem aber mehr Freiheiten brauche. Und mich weniger mit unternehmenspolitischen Belangen beschäftigen möchte. Ich habe außerdem den Wunsch verspürt, meine Expertise um mittelständische Unternehmen und andere Branchen nochmal erweitern zu wollen. Zu dieser Zeit kam ein mittelständisches Familienunternehmen über einen Studienfreund auf mich zu und ersuchte meinen Rat in einer sehr fragilen Situation. Nach einigen Gesprächen mit den Gesellschaftern entschied ich mich, für einige Monate als Geschäftsführer zu übernehmen, bis die Nachfolge geklärt war. Und daraus ergaben sich neue Chancen, neue Anfragen und im Ergebnis bin ich sehr dankbar, dass ich seit über inzwischen zwölf Jahre tun kann, was mich wirklich erfüllt.



VIDEO

**Verblüffende Fakten & Insights zum  
Lotsen auf Zeit – gekommen, um  
wieder zu gehen.**

VIDEO ANSEHEN

**Ebenfalls spannend: Sie sind seit vielen Jahren erfolgreich als Autor und Kolumnist tätig mit einer Vielzahl an Publikationen. Und Ihr YouTube Kanal hat inzwischen über 1,3 Mio Aufrufe. Welche Themen inspirieren Sie?**

Bei mir dreht sich alles konsequent um meine Fokus-Themen Führung, Vertrieb und Meistern von Umbruchsituationen. Ich möchte mit meinen Kolumnen, Podcasts und wöchentlichen YouTube-Folgen spannende Einblicke und exklusive Insights gewähren, den Best-Practice-Austausch fördern und Lust auf lebenslanges Lernen machen. Denn das ist es, was für mich nachhaltig Erfüllung garantiert: neugierig bleiben, immer wieder neue Impulse aufnehmen, umsetzen, stets im Austausch und progressiv im Denken und Handeln bleiben.

**Und als wenn Ihr beruflicher Alltag nicht genügend Herausforderungen bieten würde, haben Sie auch Lehraufträge, unter anderem an der EHS Erasmus Hochschule in Basel, CH und an der VWA in Freiburg. Auch wenn es im heutigen Interview vorrangig um Interim-Management gehen soll, möchten Sie kurz unseren Lesern erläutern, was genau Sie daran reizt?**

Die Lehraufträge sind für mich besonders spannend, weil Sie hier durch die Bank mit hoch engagierten Menschen zu tun haben, die ihr Wissen und ihre Erfahrung eigeninitiativ auffrischen, häufig selbst die Kosten tragen und sich persönlich wie beruflich weiterentwickeln wollen, oft auch den nächsten Karriereschritt planen. Entsprechend anspruchsvoll und ehrgeizig sind die Studierenden, geben schonungslos ehrlich und offen Feedback.

Die lebendige Interaktion und das positive Miteinander hinarbeiten auf das gemeinsame Ziel des Studienabschlusses für die Studierenden ist unglaublich bereichernd. So bin ich auch selbst permanent gefordert, mein Bestes zu geben, die didaktischen Konzepte fortlaufend anzupassen – digital, hybrid oder in Präsenz, die erlebbare Agilität in diesen Lernumgebungen ist für mich eine Riesenmotivation und eine großartige Ergänzung. Und zu sehen, wie diese mir anvertrauten Menschen persönlich wachsen und neue Karrierepfade beschreiten, erfüllt mich persönlich mit großer Dankbarkeit und nährt meine Lust weiterzumachen.

**Welche Fähigkeiten muss ein Interim-Manager Ihrer Erfahrung nach mitbringen, um in Krisensituationen im Ergebnis erfolgreich zu handeln?**

In erster Linie ist es wichtig, souveräne Ruhe zu bewahren, sich von den Turbulenzen nicht treiben zu lassen. Also allem voran einen kühlen Kopf bewahren, standhaft bleiben, egal wie schnell sich alles um einen herum dreht und welche unvorhergesehen Ereignisse plötzlich passieren. Erfolgsentscheidend ist, dass Sie in Bruchteilen der sonst üblicherweise zur Verfügung stehenden Zeit Sachverhalte erfassen, bewerten und Entscheidungen treffen müssen. Das heißt, jeder Tag zählt und es gibt nicht selten um viel, wenn nicht sogar alles für die Unternehmen.

Als Interims-Lotse ist es meine Aufgabe, die Menschen in kürzester Zeit für die notwendige Veränderung abzuholen, bisherige Denk- und Verhaltensweisen erfolgreich aufzubrechen und die Menschen mitzunehmen. Das erfordert ein enorm hohes Maß an Empathie, einen charismatischen Führungsstil, ein hohes Maß an Kommunikation, gepaart mit pragmatischer Entscheidungs- und Umsetzungsstärke. Für einen selbst gilt dabei: Jeden Tag bereit sein, sein Bestes zu geben, niemals aufgeben und über die eigene Leidenschaft fürs Tun und Zupacken andere Menschen täglich begeistern. Ausgeprägte generalistische Fähigkeiten, ein dynamischer Auftritt und eine innere Unabhängigkeit sind ebenso unabdingbar.

## **Was würden Sie sagen, sind die größten Herausforderungen, vor denen mittelständische Unternehmen in der heutigen Zeit stehen?**

Die Herausforderungen sind heute mannigfaltiger denn je. Das ist auch der Grund, warum externe Expertise mit einem Interims-Lotse auf Zeit nicht nur sinnvoll, sondern notwendig ist. Geschäftsmodelle brechen fürs Management unerwartet wie ein Kartenhaus zusammen. Was mit schleichenden Umsatzeinbrüchen beginnt, durch Lieferengpässe und globale Konflikte weiter befeuert wird, setzt sich schnell über signifikante Ertragsrückgänge hin zu akuten Liquiditätsengpässen fort. Für gewöhnlich hat ein Management wenig bis keine Erfahrung mit solchen Umbruchsituationen. Kennt also weder die lauernden Gefahren noch die Erfolgshebel für den sicheren Turnaround. Sehr häufig wird versucht, das Problem durch Cost-Cutting in den Griff zu bekommen, ohne effektiv die Ursachen zu beheben.

Gerade im Vertrieb und dem Produkt- und Dienstleistungsportfolio liegt aber häufig die versteckte Wurzel zur Trendwende. Hier braucht es aber Erfahrungswerte aus anderen Branchen, um schnell und akkurat zu entscheiden, welche Chancen nicht nur Erfolg versprechend sind, sondern im Ergebnis auch sicher die Trendwende bewirken und das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur führen. Für Geschäftsführer ist von kritischer Erfolgsrelevanz, frühzeitig zu begreifen, dass diese Spezial-Expertise nur von außen kommen kann, weil es schlichtweg ein eigenes Kompetenzfeld ist, die Restrukturierung von Unternehmen und Organisationen. So wie sie auch unterschiedliche Gewerke an einem Bau haben und nicht einer alles kann und macht. Dann ist es noch wichtig, dass Entscheider sich ihren Interims-Lotsen auf Zeit möglichst schnell an Bord holen. Die Erfahrungen zeigen: Wer frühzeitig handelt, profitiert unterm Strich signifikant stärker und hat länger was davon.

## **Jetzt ist Ihr erkennbares Markenzeichen das des Umsetzungsprofis. Wie kam es dazu und was verstehen Sie unter Umsetzungsstärke?**

Offen gesagt waren es unsere Kunden, die uns dieses gefühlte Alleinstellungsmerkmal zugesprochen haben. Wer mich kennt und erlebt, weiß, wie sehr ich für unsere Kunden und deren Projekte innerlich brenne. Den Unterschied zu gewöhnlichen Beratungen erklären unsere Kunden immer so, dass wir nicht nur die Geschäftsführung oder Unternehmer/-innen beraten, sondern auch die Umsetzung mit deren Teams bis zu über die Ziellinie verantwortlich begleiten – und das eben mit einer unverkennbar positiven Leidenschaft und hohem persönlichen Einsatz. Umsetzungsstärke heißt für mich: Klartext reden mit allen Beteiligten, Schein-Komplexitäten sofort auflösen, die richtigen Prioritäten setzen, konkret also Effektivität vor Effizienz, und die für den Erfolg wirklich relevanten Dinge konsequent anpacken.

„MISSION ACCOMPLISHED“ ist für mich persönlich dabei immer die einzige Option. Wir tun nichts Außergewöhnliches. Nur das Richtige. Und das außergewöhnlich gut, sagen unsere Kunden und mehr als 450 Fürsprecher aus dem Mittelstand.

## **Können Sie uns ein Beispiel eines besonders herausfordernden Projekts nennen, das Sie begleitet haben?**

Im Grunde ist jedes Projekt für sich außergewöhnlich. Aber es gibt Projekte, die einen in der Komplexität und Intensität besonders fordern. Ich habe vor einigen Jahren die Anfrage über eine überregional tätige Anwaltssozietät erhalten zur Unterstützung eines mittelständischen Maschi-

nenbauers mit über hundertjähriger Familiengeschichte, über 500 Mitarbeitern, weltweiten Vertriebsniederlassungen und mehreren Produktionsstandorten. Das war zweifelsohne eines der herausfordernden Mandate, bei dem ich auch knapp ein Jahr selbst in der Geschäftsführung für die Gruppe Verantwortung getragen habe, um den Wechsel auf eine neue Fremdgeschäftsführung federführend im zweijährigen Restrukturierungszeitraum zu begleiten.

Es blieb nur wenig Zeit zu Beginn des Mandates, um das Steuer herumzureißen, die bestehenden Gesellschafter und Kapitalgeber zum Durchhalten zu bewegen, neue Investoren zu finden, die Mannschaft für einen neuen Kurs zu gewinnen und das Unternehmen nachhaltig zukunftsfit aufzustellen. Hier war über zwei Jahre kaum eine Woche unter sechs Tagen und nicht selten hielt der Tag 14 bis 16 Stunden an intensivem Wirken unter größten Turbulenzen bereit. In solchen Mandaten ist der CRO (Chief Restructuring Officer) meist mein Part bei Übernahme der Organstellung: das Zentrum des Sturms. Dass im Ergebnis alle Arbeitsplätze erhalten blieben, der Turnaround gelang, neue starke Kapitalgeber gefunden und das Unternehmen bis heute sich am Markt behauptet, ist für mich bis heute eine im Positiven unvergessene Erfolgsgeschichte.

**Sie verfügen über eine langjährige Erfahrung und haben ein eingespieltes Team im Back-office. Wie wichtig ist außerdem die Zusammenarbeit mit anderen Experten, beispielsweise erfahrenen Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Anwälten und Dienstleistern, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln?**

Unser Business ist und bleibt ein People-Business. Und das lebt von erfolgserprobten Netzwerken. Das erwarten im Übrigen auch unsere Kunden von uns. Dafür haben wir uns über die Jahre ein passgenaues Netzwerk an Profis unterschiedlichster Disziplinen erarbeitet und pflegen dieses sehr intensiv. Damit wir im Bedarfsfall immer kurzfristig ergänzende Expertisen an Bord holen können. Dieses eingespielte Netzwerk hat für unsere Kunden den charmanten Vorteil, dass die Umsetzung enorm beschleunigt wird, weil alle Beteiligten sich kennen und eingespielt als interdisziplinäres Team miteinander agieren.

**Welche Ziele haben Sie mit der Bobka Mittelstandsberatung für die Zukunft?**

Ich möchte noch viele im Positiven herausfordernde Mandate erleben. Und ich bin sicher, dass die nächsten Jahre noch viele davon bereithalten. Denn die Herausforderungen für mittelständische Unternehmen nehmen erkennbar an Dynamik zu. Das bietet großartige Chancen, den eigenen Marktanteil auszubauen und profitabel zu wachsen. Und damit das eigene Unternehmen zukunftsfit zu machen. Klug also, frühzeitig ins Handeln zu kommen.

#### 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](mailto:kontakt@umsetzungsprofis.de)  
Web: [www.umsetzungsprofis.de](http://www.umsetzungsprofis.de)  
USt-ID Nr.: DE290227143  
Link zu den Publikationen: [webkiosk.umsetzungsprofis.de](http://webkiosk.umsetzungsprofis.de)

Link zum Original

<https://unternehmen.welt.de/business-wirtschaft/tobias-bobka.html>