

Tobias Bobka: Turnaround oder Absturz

Dienstag, 10. März 2026



Tobias Bobka begleitet seit über 14 Jahren Geschäftsführer und Vorstände in Restrukturierung, Turnaround und Transformation. Als zertifizierter Sanierungsexperte kennt er die entscheidenden Momente, in denen Unternehmen entweder konsequent handeln oder wertvolle Zeit verlieren. Für ihn ist klar: Nicht fehlende Analyse bringt Firmen in Schieflage, sondern mangelnde Umsetzungskraft.

Im Interview spricht Tobias Bobka über typische Fehler in Krisensituationen, die Kraft von Change Leadership und warum Geschwindigkeit, Klarheit und Vertrieb oft wichtiger sind als reine Kostensenkung. Ein Gespräch über Restrukturierung im Mittelstand, profitables Wachstum und die Frage, was in Sondersituationen wirklich über Erfolg oder Insolvenz entscheidet.

Warum scheitern viele Restrukturierungen trotz klarer Analyse?

Weil Analyse allein noch keine Wirkung entfaltet.

In meiner über 14-jährigen Praxis erlebe ich eines immer wieder: Es fehlt nicht an Erkenntnis, es fehlt an konsequenter Umsetzung. Ein Turnaround-Konzept zu erstellen ist ein intellektueller Sprint von sechs bis acht Wochen, doch die eigentliche Umsetzung gleicht einem Marathon von 18 bis 24 Monaten.

Genau an diesem Übergang scheitern viele. Häufigster Grund: Die Belegschaft wurde zu spät eingebunden. Eine Restrukturierung, die hinter verschlossenen Türen beschlossen und per Top-Down-Anweisung durchgedrückt wird, erzeugt Widerstand statt Aufbruchstimmung. Machen Sie Betroffene frühzeitig zu Beteiligten!

Der zweite Fehler: der einseitige Fokus auf Kostensenkung. Es braucht eine duale Restrukturierung: »Stop the bleeding« und »Build the future« müssen gleichzeitig laufen. Wer nur spart und nicht parallel in die Zukunft investiert, amputiert genau die Bereiche, die für die Trendwende entscheidend wären.

Was unterscheidet Change Leadership von klassischem Management?

Klassisches Management organisiert das Bestehende. Change Leadership gestaltet das Neue. Peter Drucker brachte es auf den Punkt:

Management bedeutet, die Dinge richtig zu tun. Leadership bedeutet, die richtigen Dinge zu tun.

In Umbruchsituationen brauchen Unternehmen Führungskräfte, die transformational agieren: Sie inspirieren durch eine klare Vision, fördern individuelle Stärken und schaffen ein Umfeld, in dem Eigenverantwortung und Teamarbeit gleichermaßen gedeihen.

Entscheidend ist transparente Kommunikation. Mitarbeitende müssen nicht nur das »Wohin« verstehen, sondern vor allem das »Warum«. Dabei geht es nicht nur um Worte: Es gilt, am System zu arbeiten, an Vergütungssystemen, Anreizen, Prozessen und Steuerungsstrukturen.

Change Leadership erfordert den Mut, unbequeme Entscheidungen frühzeitig zu treffen. Die besten Entscheider, die ich in 14 Jahren auf C-Level begleiten durfte, nutzten Veränderung als strategisches Instrument, nicht als letzte Notlösung.

Welche Fehler machen Geschäftsführer in Krisensituationen am häufigsten?

Drei Fehler begegnen mir mit erschreckender Regelmäßigkeit: Erstens der sogenannte »Overconfidence Bias«, d.h. Geschäftsführer überschätzen ihre Fähigkeit, komplexe Herausforderungen allein zu bewältigen. Wer glaubt, eine existenzielle Krise ohne fachkundige Dritte lösen zu können, der verzichtet beim Crashtest am besten auch auf Airbags.

Die Erkenntnisse von Daniel Kahneman zur Entscheidungspsychologie unterstreichen, wie entscheidend es ist, solche kognitiven Verzerrungen zu erkennen.

Zweitens: Zu langes Abwarten. Gerade wenn die Liquidität knapp wird, zählt jeder Tag. Cash lügt nicht. Nicht die Frage, ob ein Unternehmen Vermögen aufbaut, ist relevant, einzig die Differenz aus Einnahmen minus Ausgaben zählt. Mein Leitsatz: Besser, Sie treffen die Entscheidung, als wenn die Entscheidung Sie trifft.

Drittens: Intransparenz gegenüber dem eigenen Team. Wenn Führungskräfte versuchen, Entscheidungen hinter verschlossenen Türen zu treffen, dringen ohnehin Gerüchte nach außen und die sind meist schlimmer als die Realität.

Mitarbeitende haben ein feines Gespür für drohende Veränderungen. Wer nicht offen kommuniziert, sät Misstrauen und Misstrauen in Restrukturierungsprozessen ist tödlich.

Tobias Bobka: Restrukturierung mit der Belegschaft statt gegen sie



**Wer
Restrukturierung
gegen die Belegschaft
durchführt, fährt sein
Unternehmen mit
Ansage gegen
die Wand.**



Wie gelingt profitables Wachstum ohne operative Überforderung?

Profitables Wachstum scheitert selten an der Idee, sondern an der Umsetzung. Wenn zu viele Initiativen parallel laufen und keine richtig fertig wird, entsteht operative Überlastung statt Fortschritt.

Der Schlüssel liegt in radikaler Priorisierung: Identifizieren Sie die drei, vier wirklich entscheidenden Hebel und setzen Sie diese konsequent um. Bewährt hat sich das OKR-Framework (Objectives & Key Results).

Es schafft strategische Klarheit, macht Fortschritt messbar und bringt Teams in die fokussierte Umsetzung. Entscheidend ist dabei der Rhythmus: wöchentliche Reviews, klare Verantwortlichkeiten, transparente Kennzahlen und konsequente Entscheidungen.

So entsteht Fortschritt, der sichtbar wird und nicht vom Tagesgeschäft überrollt wird. Gleichzeitig müssen Vertrieb und kaufmännische Steuerung eng verzahnt werden.

Ein häufig unterschätzter Hebel ist der Vertrieb selbst: In jeder Vertriebsorganisation schlummern unentdeckte Umsatz- und Ertragssteigerungspotenziale – in der Pipeline-Qualität, in der Preisdurchsetzung, in den Abschlussquoten.

Ein kundenzentrierter, agiler Vertrieb kann selbst in Krisenzeiten Marktanteile gewinnen, wenn Wettbewerber den Fokus zu stark auf Kürzungen legen. Wachstum ohne professionelles Liquiditätsmanagement ist dabei wie Vollgas ohne Bremse.

Rollierende 13-Wochen-Liquiditätsplanungen mit verschiedenen Szenarien und die konsequente Verzahnung von Vertriebs- und Finanzkennzahlen sind unerlässlich. Wachstumsphasen erfordern oft dieselbe Spezialkompetenz wie Krisensituationen, das wird in der Öffentlichkeit völlig verkannt.

Was entscheidet in Sondersituationen über Erfolg oder Insolvenz?

Geschwindigkeit, Ehrlichkeit und die richtigen Menschen an Bord. In Sondersituationen zählt jeder Tag. Wer frühzeitig handelt, erhält sich Handlungsoptionen. Entscheidend ist, Restrukturierung ganzheitlich zu denken: Strategische Neuausrichtung, operative Exzellenz und finanzielle Stabilität müssen gleichzeitig adressiert werden.

Die Systemtheorie lehrt uns, dass Unternehmen ökonomische Organisationen, aber immer auch komplexe soziale Systeme sind. Es braucht neben dem betriebswirtschaftlichen Playbook auch eine aufrichtige Story, ein Narrativ, das den Ernst der Lage nicht beschönigt, aber Zuversicht vermittelt.

Besonders kritisch wird es häufig, wo es kaum einer erwartet, bei Post-Merger-Integrationen: Wenn der Kauf eines mittelständischen Unternehmens und die anschließende Integration nicht professionell gesteuert werden, kann aus einer Wachstumschance schnell eine existenzielle Krise entstehen. Hier braucht es einen erfahrenen Lotsen, der das Spielfeld von außen sieht und aus unzähligen Situationen weiß, welcher Zug jetzt der richtige ist.

Welchen Rat geben Sie Entscheidern, die vor einer tiefgreifenden Transformation stehen und wie kann man mit Ihnen in Kontakt treten?

Erstens: Beginnen Sie die Transformation aus einer Position der Stärke, nicht erst, wenn der Markt Sie dazu zwingt. Transformation ist kein Krisenmanagement, sondern ein strategisches Instrument. Die erfolgreichsten Unternehmer, die ich begleiten durfte, haben nicht gewartet, bis der Leidensdruck unerträglich wurde, sondern proaktiv gehandelt, als sie noch Gestaltungsspielraum hatten.

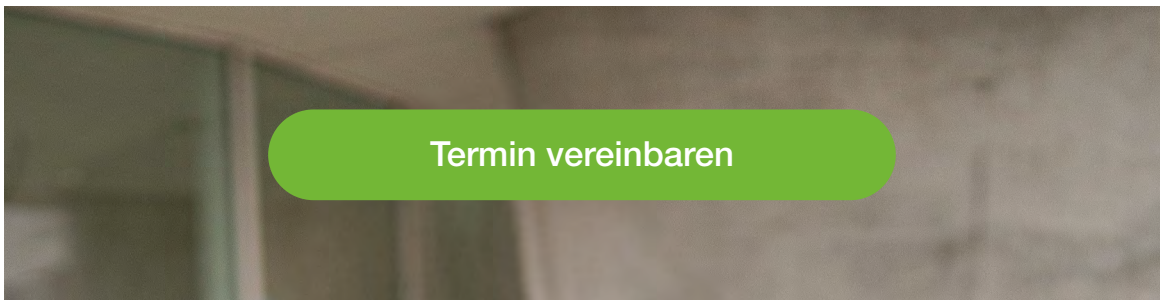
Zweitens: Unterschätzen Sie nicht die Kraft des Vertriebs als Transformationshebel. Viele Transformationen werden über Strukturen, Prozesse und Tools gedacht. Die eigentliche Frage lautet jedoch: Was macht Ihr Unternehmen in Zukunft im Markt erfolgreicher und resilienter?

Drittens: Schaffen Sie radikale Klarheit. Zu viele Initiativen ohne klare Prioritäten erzeugen Beschäftigung, aber keine Wirkung.

Viertens: Scheuen Sie sich nicht, einen erfahrenen Sparringspartner hinzuzuziehen. Wie Profisportler sich von den Besten vorbereiten lassen, obwohl sie selbst zur Spitze gehören, holen sich kluge Unternehmer für außergewöhnliche Herausforderungen Experten auf Zeit an Bord. Das zeigt Weitblick, keine Schwäche.

Und zuletzt: Messen Sie den Fortschritt Ihrer Transformation von Beginn an konsequent. Nicht nur in finanziellen Kennzahlen, sondern auch in Umsetzungsgeschwindigkeit, Führungsklarheit und Marktresonanz. Transformation ist dann erfolgreich, wenn Sie sie im Ergebnis spüren.

Wer den vertraulichen Austausch unter Entscheidern sucht, erreicht mich jederzeit über mein [Kontaktformular](#) oder telefonisch unter +49 761 4787 260.



Termin vereinbaren



Über Tobias Bobka

Tobias Bobka ist Managing Partner der BOBKA Mittelstandsberatung und zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsexperte. Seit über 14 Jahren begleitet er Geschäftsführer und Vorstände als Berater, Interim-Manager und Sparringspartner in anspruchsvollen Umbruchsituationen.

Er verbindet eigene Top-Management-Erfahrung mit operativer Restrukturierungsexpertise und strategischer Transformationsführung. Sein Fokus liegt auf Turnarounds, profitabler Neuausrichtung und professionell gesteuerten Post-Merger-Integrationen im Mittelstand.

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