



2023

# CASE STUDY

## **Erfolgsgeschichte E-Mobilität**

### **Mit Hilfe von Interim Manager Horst Neyer**

DKV Mobility erschließt in nur einem Jahr ein Geschäftsfeld und baut zusätzlich eine neue Abteilung auf.

# In der CASE STUDY haben wir für Sie:



## Die Herausforderungen beleuchtet

Ein neuer Markt, instabile Lieferketten und digitale Hürden



## Den Lösungsansatz skizziert

Strategische Anpassungen, klare Entscheidungen und Hands-on



## Die Erfolgswahlen aufbereitet

Erfolgreicher Abteilungsaufbau, Markteinstieg und erreichte Ziele



## Das Unternehmen interviewt

DKV Mobility über das Projekt, Vorbehalte und die Vorteile von Interim Management



## Den Experten gefragt

Interim Manager Horst Neyer erklärt, wie es gelingt, komplexe Aufgaben und Projekte zielgerichtet zu lösen.

*"Bei einem Projekt dieser  
Größenordnung gibt es  
immer Höhen und Tiefen."*

Tobias Würz, Director of Core Operations bei DKV Mobility.

Wie es dem Team von DKV Mobility  
und Interim Manager Horst Neyer  
gelingen ist, Tiefen zu meistern und  
die gesteckten Ziele zu erreichen.





# Ausgangs Lage

**E**lektro-Mobilität gewinnt zunehmend an Bedeutung und entwickelt sich zu einem immer wichtigeren Wirtschaftszweig. Firmen statten ihre Flotten verstärkt mit Elektro-Fahrzeugen aus. Allerdings ist die vorhandene Ladeinfrastruktur gerade für Geschäfts- und Flottenkunden häufig noch nicht ausreichend ausgebaut. Vor diesem Hintergrund entschied man sich bei DKV Mobility, seinen Kunden künftig Lademöglichkeiten am Firmensitz sowie direkt bei deren Angestellten zu Hause anzubieten.

Um den Aufbau dieses neuen Geschäftsbereichs und den damit verbundenen Verkauf von physischen Produkten – sogenannten Wallboxen für das Laden zuhause – zielgerichtet voranzutreiben, holte sich das auf Zahlungsdienstleistung spezialisierte Unternehmen Interim Manager Horst Neyer und dessen externe Expertise hinzu.

## Das Projekt auf einen Blick

- **Interim Manager:** Horst Neyer
- **Unternehmen:** DKV Mobility
- **Branche:** Mobilitätsdienstleistungen
- **Einsatzort:** Ratingen (NRW)
- **Einsatzdauer:** 16 Monate
- **Aufgaben:** Operative Abteilungsleitung



# Schlüsselaufgabe

Interim Manager Horst Neyer übernahm zwei Hauptaufgaben: Zum einen die Leitung sowie den Ausbau der neuen Abteilung zur Steuerung der operativen Arbeitsschritte. Das Haupt-Augenmerk des neu geschaffenen Fachbereichs lag zunächst auf der Kundenbetreuung und der Steuerung externer Dienstleister, um eine effiziente Logistik und Lieferkette – von der Bestellung bis zur Installation der Ladesäulen vor Ort – sicherzustellen. Es galt Personal aufzubauen, Prozesse zu definieren, Instrumente zur Steuerung einzuführen und daneben auch technische Fragen der Ladeinfrastruktur zu klären.

Zum anderen sollten zur Effizienzsteigerung sämtliche Geschäftsprozesse digital abgebildet und automatisiert werden. Hier stand der erfahrene Interim Manager und After-Sales-Experte mit seiner umfangreichen Expertise aus dem Bereich der E-Mobilität und der Prozessentwicklung dem Entwickler-Team strategisch zur Seite.



Eine Wallbox für das Laden zuhause.

# Gelungener Markteinstieg



„Umfangreich, herausfordernd und äußerst spannend. Am Ende ein erfolgreiches Projekt, bei dem ich sehr gern ein Teil davon war“, so beschreibt Interim Manager Horst Neyer seinen Einsatz bei DKV Mobility. Wie umfangreich das Projekt am Ende werden würde, hatte allerdings selbst der erfahrene Interim Manager nicht gedacht. „Bei einem Markteinstieg in so einen dynamischen Bereich wie den der E-Mobilität, gibt es immer Hochs und Tiefs. Hier hat uns Horst Neyer dank seiner strategischen Arbeitsweise auch in schwierigen Phasen sehr geholfen“, sagt Tobias Würz, Director of Core Operations bei DKV Mobility.

Neben all der einkalkulierten Herausforderungen, wie dem Aufbau des Lieferanten-Netzwerks, mussten Horst Neyer und sein Team im Laufe des Projekts weitere unvorhergesehene Probleme lösen. Unter anderem gab es Störungen des Backends, Insolvenzen von Zulieferern und Ladeschwierigkeiten bei bestimmten Automodellen. „Hat ein Kunde eine Wallbox bestellt, muss man diese ausliefern, installieren und betreiben. Hakt es an einem dieser Punkte, gerät sofort der ganze Ablauf ins Stocken. Dann ist es wichtig, dass man neu priorisiert“, sagt Neyer.

## 80 Prozent erreichte Prozess-Digitalisierung

Gesagt getan: Da die zunächst geplante Digitalisierung und Automatisierung aller Geschäftsprozesse so nicht realisierbar war, legte das Team seinen Fokus mehr auf die Kundenbetreuung und intensivierte die Zusammenarbeit mit den externen Service-Partnern. Zudem holte DKV Mobility sich weitere Verstärkung ins Team. „Wir haben über Bridge imp drei weitere Interim Manager für verschiedene operative Bereiche hinzugezogen“, sagt Tobias Würz. Diese übernahmen unter anderem die Logistik und den Ausbau des Entwickler-Teams.

Am Ende gelang DKV Mobility mit der Ladeinfrastruktur für Geschäftskunden ein erfolgreicher Markteinstieg. Im ersten Jahr der Zusammenarbeit mit Interim Manager Horst Neyer wurden bereits 2.000 Wallboxen installiert. Zudem legte das Team die Grundlagen für die automatisierten Prozesse. Neyer: „Wir konnten die Prozesse zu ca. 80 Prozent automatisieren. In nur 16 Monaten ist das schon ein wirklich beachtlicher Erfolg.“

## Erfolgszahlen des Interim Management Mandats



# „Ein voller Erfolg“

Einen völlig neuen Geschäftsbereich zu erschließen, ist für Unternehmen eine enorme Aufgabe. Wie Interim Management hilft, diese gezielt zu meistern, erklären Tobias Würz und Georg Schürholz von DKV Mobility im Interview.



**Tobias Würz**

*Director of  
Core Operations*



**Georg Schürholz**

*Director Charge Point  
Services and Solutions*

## **DKV Mobility hat mit der Ladeinfrastruktur für E-Mobilität ein neues Geschäftsfeld gestartet. Haben Sie sich deshalb für den Einsatz eines Interim Managers entschieden?**

Tobias Würz: Wir haben uns aus verschiedenen Gründen für Interim Management entschieden. Zum einen natürlich aufgrund der Expertise, die wir für ein Projekt dieser Größenordnung brauchten und zum anderen, weil wir intern nicht die benötigten Kapazitäten hatten.

## **Warum fiel Ihre Wahl auf Horst Neyer?**

Georg Schürholz: Wir brauchten für den Aufbau der neuen Abteilung, die für die Steuerung der operativen Arbeitsschritte zuständig ist, eine erfahrene Führungsperson. Zudem mussten völlig neue Prozesse, von der Bestellung der Kunden bis zur Installation vor Ort, definiert werden.

Tobias Würz: Ein weiterer Punkt: Horst Neyer kennt die Branche und verfügte bereits über Wissen aus dem Bereich der E-Mobilität, was bei der fachlichen Beratung natürlich von Vorteil war. ->



*Ohne ihn wäre  
problematisch*





*es weitaus  
er gewesen.*

### **Wo lagen die größten Herausforderungen für den Interim Manager?**

Tobias Würz: Der Markt der E-Mobilität ist dynamisch und noch unreif. Das betrifft natürlich auch uns. Seine Herausforderung lag also darin, die operative Abteilung auszubauen und mit Fachpersonal zu besetzen, aber gleichzeitig auch die entsprechenden Prozesse strategisch zu begleiten. Hinzu kamen dann auch noch neue, vorher unvorhersehbare operative Probleme.

### **Unvorhersehbar? Haben Sie ein Beispiel?**

Georg Schürholz: Wir hatten beispielsweise eine Großstörung im Backend und Probleme mit den Boxen bei bestimmten Automodellen. Auch ein Zulieferer ging insolvent. All das musste entsprechend behoben werden ohne, dass die Kunden ewig auf ihre Wallbox warten mussten.

### **Was schätzen Sie besonders an der Arbeit von Horst Neyer?**

Georg Schürholz: Vor allem seine ruhige und besonnene Art sowie die strategische Herangehensweise. Ich würde sagen das Projekt war ein voller Erfolg. Ohne ihn wäre es weitaus problematischer gewesen, diesen Erfolg zu erreichen.

Tobias Würz: Sein Fachwissen in eine Organisation einzubringen und einem Projekt schnell Struktur zu geben. Außerdem seine Hands-on Mentalität, auch in schwierigen Projekt-Phasen.

### **Wo liegt für Sie der Mehrwert von Interim Management?**

Tobias Würz: In der Idealwelt hat man natürlich interne Leute, die ein solches Projekt betreuen. Allerdings gibt es diesen Idealzustand halt nicht immer und dann ist Interim Management ein optimales Instrument. Es gibt einem die Möglichkeit, das Unternehmen schnell zu stärken und Projekte mit ausgewiesenen Experten zu besetzen, die sofort Ergebnisse erzielen ohne eine lange Einarbeitungszeit zu benötigen.

### **Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit Bridge imp?**

Tobias Würz: Der Recruiting Prozess und die Abstimmung waren sehr gut und liefen absolut reibungslos. Die Profil-Vorschläge bekamen wir schon nach kürzester Zeit. Später haben wir im Laufe des Projekts nochmal drei weitere Interim Manager für verschiedene operative Bereiche über Bridge imp hinzugeholt.

## **Die 3 Phasen eines erfolgreichen Interim Einsatzes**





# 90 Jahre Erfahrung

Das Unternehmen DKV Mobility blickt auf fast 90 Jahre Erfahrung als Mobilitätsdienstleister zurück. Dabei gelingt es dem Unternehmen immer wieder aufs Neue, seine Produkte und das Geschäftsmodell an die sich verändernden Kundenbedürfnisse anzupassen. Mit mehr als 50 Serviceländern in Europa ist DKV Mobility die führende europäische B2B-Plattform für On-the-Road Payment-Lösungen. DKV bieten seinen Kunden Zugang zum größten energieunabhängigen Akzeptanznetzwerk in Europa. Dieses umfasst neben Tankstellen auch öffentliche und halböffentliche E-Ladestationen sowie Tankstellen für alternative Kraftstoffe.

## DKV Mobility in Zahlen



**>509.000**  
Ladepunkte



**322.000**  
aktive Kunden



**>66.000**  
angeschlossene Tankstellen



**>21.000**  
Tankstellen mit  
alternativen Kraftstoffen



**>32.000**  
Fahrzeugservice Stationen



**2.200**  
Mitarbeiter

\*Zahlen nach dem Stand 06/2023



“Eine Wallbox ist  
mehr als nur  
eine Steckdose”



Interim Manager Horst Neyer über die Herausforderung E-Mobilität und warum man manchmal einen Schritt zurückgehen muss, um die Ziele am Ende zu erreichen.



**Horst Neyer**  
Interim Manager

**Herr Neyer, warum haben Sie sich für den Einsatz bei DKV Mobility entschieden?**

Die Entscheidung, das Projekt bei DKV Mobility anzunehmen war für mich schnell klar. Zum einen aufgrund der sehr spannenden Aufgabe und zum anderen hatte ich von Beginn an das Gefühl, dass die Kollegen bei DKV Mobility und ich gut zueinander passen und wir in diesem Projekt erfolgreich zusammenarbeiten können.

**Was genau hat Sie an der Aufgabe gereizt?**

Das Unternehmen hatte gerade damit begonnen den neuen Geschäftsbereich E-Mobilität für Geschäftskunden aufzubauen. Ein wesentlicher Teil ist die Installation und der Betrieb von Ladesäulen sowohl in Unternehmen als auch bei deren Mitarbeitern zu Hause. Das heißt, ein Dienstleister für On-the-Road Payment-Lösungen wagt den Schritt und bietet künftig ein physisches Produkt an. So eine umfangreiche Änderung

des Geschäftsfeldes macht man nicht alle Tage. Zudem kenne ich das Thema Elektromobilität und die Herausforderungen dieses speziellen Marktes ganz gut.

**Der Auftrag dauerte 16 Monate. Was waren Ihre Kernaufgaben?**

Es gab zwei große Themen: Zum einen die operative Leitung und den Ausbau der neuen Abteilung, um Aufträge umzusetzen. Zum anderen die strategische Mitarbeit zur Digitalisierung der Prozesse. Das heißt, die Geschäftsprozesse sollten von der Bestellung bis zur Inbetriebnahme der Wallboxen vor Ort gänzlich digital laufen. Allerdings kamen schon nach kurzer Zeit so viele neue Anforderungen aus dem Markt, dass die geplante Automatisierung mit der vorhandenen Manpower nicht realisierbar war. Wir mussten die Prioritäten schon bald neu setzen.

**Die Prioritäten neu setzen heißt?**

Wir waren einfach zu schnell, weshalb wir einen Schritt zurückgegangen sind. Ein Teil der ursprünglichen Ziele wurde erst später realisiert, dafür haben wir mehr Manpower in die Kundenbetreuung und in die Zusammenarbeit mit unseren Partnern gesteckt. Unwägbarkeiten und Herausforderungen sind bei solch ->

*"Unwägbarkeiten sind bei großen Projekten normal. Dann ist es wichtig, dass man neu priorisiert, um einen Weg zum Ziel zu finden."*

großen Projekten normal. Dann ist es wichtig, dass man Projektpläne anpasst und neu priorisiert, um einen Weg zum Ziel zu finden und dabei keine Partner zu verlieren.

### **Wie lösen Sie als Interim Manager solche Probleme?**

Ich muss mir darüber im Klaren sein, warum etwas nicht funktioniert. Da muss man dann schon mal tiefer nachbohren, auch wenn es weh tut. Aber wenn das Team die Ursache verstanden, und das Ziel im Fokus hat, lässt sich gemeinsam eine passende Lösung entwickeln. Dazu ist es unabdingbar, dass sich alle Beteiligten abgeholt fühlen und es einen wertschätzenden Umgang miteinander gibt. Ich empfinde es als eine meiner Hauptaufgaben dies zu gewährleisten. Wichtig ist auch, dass man sich nicht in Mikro-Management verstrickt. Letzten Endes ist das dem Team sehr gut gelungen und wir konnten den Prozess zu ca. 80 Prozent automatisieren. In einer so kurzen Zeit ist das schon ein wirklich beachtlicher Erfolg.

### **Gab es noch weitere Herausforderungen im Laufe des Projekts?**

Ja, es ging ja nicht nur um Digitalisierung. Schließlich reicht es nicht, wenn die Kunden die Wallbox bestellen können. Es muss dann weitergehen. Liefern, installieren, betreiben.

Dazu braucht es Zulieferer, eine Lagerlogistik und Service-Partner, die die Wallboxen vor Ort montieren und warten. Wenn es dann an einem dieser Punkte hakt – beispielsweise musste ein Zulieferer Insolvenz anmelden – dann gerät sofort der ganze Ablauf ins Stocken. So eine Wallbox ist eben mehr als nur eine Steckdose.

### **Trotz aller Hürden, ist es am Ende gelungen, das neue Geschäftsmodell zu etablieren?**

Ja. Bereits im ersten Jahr konnten 2.000 zusätzliche Wallboxen ausgeliefert und montiert werden. Und wir haben die Grundlage für die Digitalisierung geschaffen. Das geht nur mit einem motivierten Team, das schnell reagiert und entscheidet.

### **Haben Sie hierfür ein konkretes Beispiel?**

Im Laufe des Projekts haben wir zum Beispiel über Bridge imp noch drei weitere Interim Manager geholt, um Teilbereiche wie die Logistik oder die Betreuung der Partner besser abdecken zu können. Zudem haben wir die internen Entwickler- und Service-Teams ausgebaut.

### **Wie würden Sie das Projekt im Nachgang beschreiben?**

Umfangreich, herausfordernd und äußerst spannend. Am Ende ein erfolgreiches Projekt, bei dem ich sehr gern ein Teil davon war.



## **Dr. Horst Neyer**

ist seit 2016 als Interim Manager tätig und unterstützt Unternehmen bei der Organisationsentwicklung, der Prozess-Optimierung mit dem Schwerpunkt After-Sales sowie beim Auf- und Ausbau von Abteilungen. Der erfahrene Interim Manager zeichnet sich durch seine hohe Empathie und eine ausgeprägte Hands-on Mentalität aus.

# Interim Management

---

## 5 Vorteile für Ihr Projekt

Ob zur Vakanzüberbrückung, um ein spezifisches Projekt gezielt voranzutreiben oder um strategische Veränderungen im Unternehmen anzustoßen: Interim Management ist die schnelle und zuverlässige Lösung.

1

### Volle Flexibilität

Mit Interim Management lässt sich schnell und flexibel auf spezifische Herausforderungen reagieren. Dadurch ist es möglich, unmittelbar Ergebnisse zu erzielen.

2

### Exakte Kostenkontrolle

Interim Management ermöglicht es Ihnen, Kosten effizient und projektbezogen zu steuern, ohne langfristige finanzielle Verpflichtungen eingehen zu müssen.

3

### Umfangreiches Fachwissen

Interim Manager/innen bringen umfangreiche Erfahrung und langjährige Branchenkenntnisse mit. Es ist keine Einarbeitungsphase in ein neues Geschäftsfeld nötig.

4

### Unabhängige Perspektive

Um Situationen analysieren und Lösungen erarbeiten zu können, ist eine objektive Perspektive enorm wichtig. Diesen frischen, unvoreingenommenen Blick bringen Interim Manager/innen in das Unternehmen.

5

### Gezielter Wissenstransfer

Interim Manager/innen teilen ihr Know-How gezielt mit internen Teams. Dieser umfangreiche Wissenstransfer hilft, um interne Kompetenzen langfristig zu stärken.



Über  
uns



## Unser Ziel

Ist es, Ihrem Unternehmen dabei zu helfen, erfolgreich zu sein. Ob bei der Überbrückung von Vakanzen, der zielgerichteten Umsetzung einzelner Projekte oder zur Begleitung von Unternehmensnachfolgen - Bridge imp bringt die Wertschöpfung, die durch Interim Management erzielt wird, auf das nächste Level und hilft Ihnen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

## Unsere Philosophie

Ist es, nicht nur Experten und Expertinnen mit passender Branchenexpertise zu empfehlen, sondern Ihnen belastbare Führungspersönlichkeiten zur Seite zu stellen. Dabei setzen wir auf eine transparente, authentische und ehrliche Kommunikation. Verlässlichkeit und eine tiefgreifende Branchenkenntnis ermöglichen Ihnen nachhaltigen Erfolg.

## Darum Bridge imp

**15** Jahre umfangreiche Branchenerfahrung

**750** erfahrene Interim Manager/innen im Netzwerk

**1.500** erfolgreich vermittelte Mandate



# Wir vermitteln Ihnen nur die **BESTEN!**

Unser Vermittlungsprozess auf einen Blick



## Briefing und Analyse

Wir analysieren gemeinsam mit Ihnen die konkrete Ist-Situation sowie die aktuellen Herausforderungen. Zudem besprechen wir den geplanten Zeitraum, das Budget und die Ziele, die erreicht werden sollen.



## Kandidat/in Auswahl und Angebot

Anschließend suchen wir für Sie passende Interim Manager/innen aus unserem handverlesenen Netzwerk. Wir empfehlen ausschließlich Fachleute mit positiven Referenzen.



## Persönliches Gespräch

Lernen Sie Ihre Favoriten in einem persönlichen Gespräch kennen – unverbindlich und kostenlos. Wir begleiten die Interviews und beraten Sie gern bei der Entscheidungsfindung.



## Abschluss des Dienstleistungsvertrags

Sie als unser Auftraggeber schließen mit Bridge imp einen Dienstleistungsvertrag ab. Der vereinbarte Tagessatz inkludiert bereits unser Vermittlungshonorar. Es entstehen keine zusätzlichen Kosten.



## Start der Zusammenarbeit

Unser Engagement für Ihr Projekt endet nicht bei der Vertragsunterschrift – ganz im Gegenteil! Wir stehen Ihnen während der gesamten Zeit als vertrauensvoller Ansprechpartner zur Verfügung.



Wir kennen die richtige Besetzung für Ihr Projekt

-  +49 89 32 49 220
-  +49 176 660 322 25
-  [info@bridge-imp.com](mailto:info@bridge-imp.com)
-  [bridge-imp.com](https://www.bridge-imp.com)
-  Bridge imp GmbH  
Bavariafilmplatz 8  
82031 Grünwald