



Große Pläne, Harte Realität

Wie Minimum Viable Changes
Logistik-Projekte **wirklich** ins Rollen bringen.

22.10.2025

Dr. Franz Steinberger, Ray Sono



Dr. Franz Steinberger

Lead Strategy
Ray Sono



10+ Jahre Erfahrung

Kunden, u.a.:



Welcome

und „Servus!“

Hi. We are Ray Sono.

We future-proof your business.

Digitale Wachstumsstrategie



Wir reduzieren Komplexität und heben **digitales Potenzial** – mit umsetzbaren, ergebnisorientierten Strategien und klaren Wachstumsperspektiven.

Produktvision & Innovationsstrategie

Digitale Geschäftsstrategie

Technologie- & Architekturstrategie

KI-Beratung

Omnichannel-Content-Strategie

Human-centered Solutions



Wir entwickeln digitale Lösungen, die dort **Wirkung entfalten, wo sie zählt** – sowohl für Unternehmen als auch deren User*innen.

Exploration & Prototypenerstellung

Digitale Produkt- & Serviceentwicklung

Gestaltung digitaler User Experience

Digital-First-Marketing & -Contenterstellung

Daten- & KI-gestützte Lösungen

Nachhaltige Skalierung



Wir begleiten den Weg mit Weitblick – vom Pilotprojekt bis zur skalierbaren Lösung mit **nachhaltigem Markterfolg**.

Transformation & Change Management

Umsetzung von Wachstumsstrategien

Community- & Zielgruppenerweiterung

Cloud & System Ownership

Datengestützte Leistungsoptimierung



Transport
& Logistik

Digitale Exzellenz – in Zahlen

EXPERTISE

25+ Jahre
digital potential unleashed

PARTNERNETZWERK

65
Kooperationen

TEAM

250+
Digital Experts

UMSATZ

32,6 Mio. €
im Geschäftsjahr 2023/24

OFFICE SPACE

2 Main Hubs
**Munich
Berlin**

KUNDENBEZIEHUNGEN

8+ Jahre
Ø Dauer Zusammenarbeit

TRANSPORT UND LOGISTIK: UNTERNEHMEN, DIE UNS VERTRAUEN

DACHSER
Since 2022

ZEPPELIN
WE CREATE SOLUTIONS
Since 2018

VOITH
Since 2017

ARAL
Since 2012

DB
Since 2004

MAN
Since 2003

Austrian
Since 2003

Lufthansa
Since 2001

UND VON KUNDEN IN ZAHLREICHEN WEITEREN BRANCHEN



„Wie können wir es schaffen, dass nicht wieder das nächste Projekt versandet – und wir endlich eine große Veränderung zu Ende bringen?“

Mitarbeiterin eines Logistikunternehmens

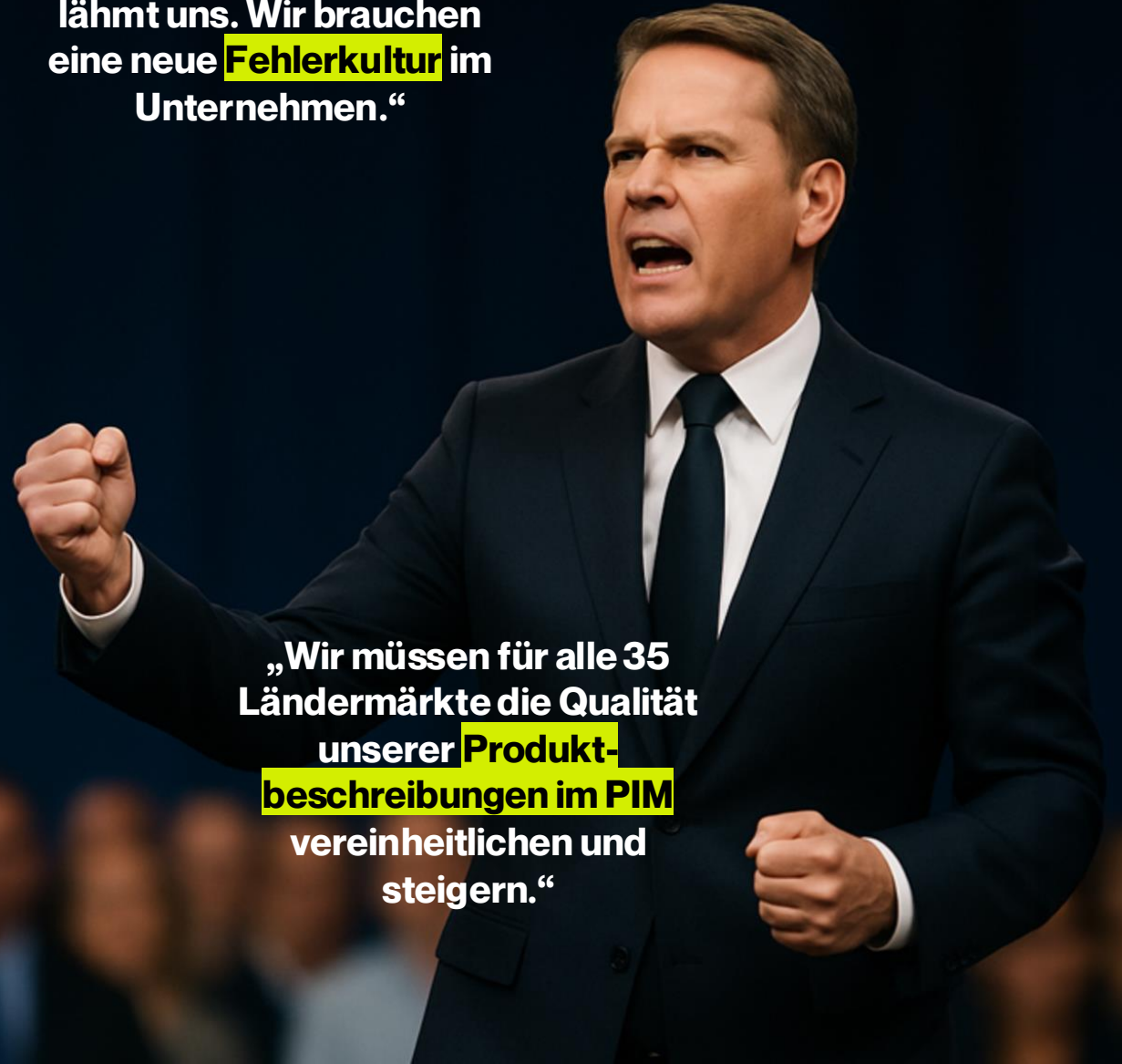
„Wir brauchen eine zentrale **Kunden- und Serviceplattform**, die alle Transportarten bündelt – von der Preisanfrage bis zum Tracking.“

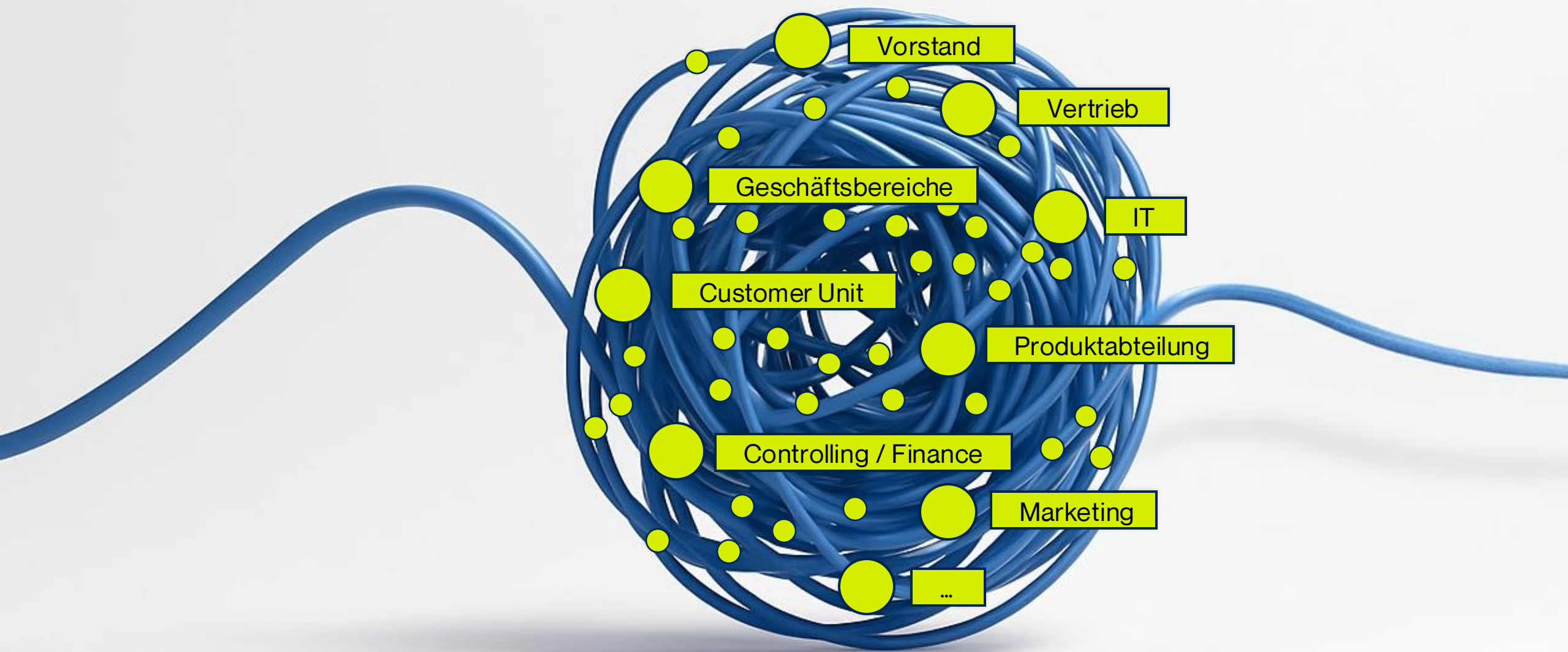
„Unsere Ideen müssen schneller beim Kunden sein. Wir müssen unsere **Innovationsprozesse** viel effizienter organisieren.“

„Wir wollen die digitale Vorreiterschaft zurück – mit einer **einheitlichen Omni-channel-Experience**, die Sales und Marketing zusammenbringt.“

„Unsere Angsthasenmentalität lähmt uns. Wir brauchen eine neue **Fehlerkultur** im Unternehmen.“

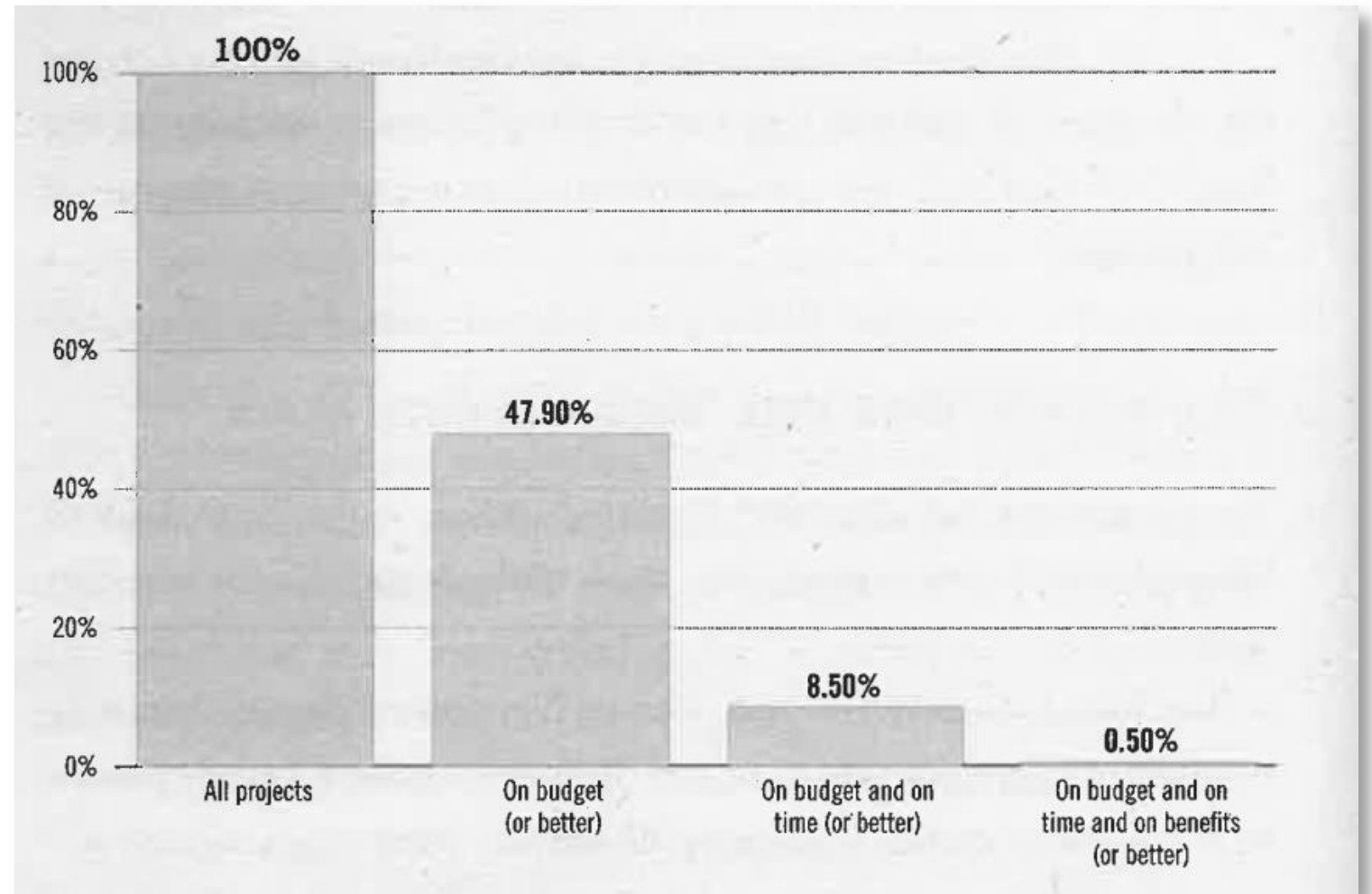
„Wir müssen für alle 35 Ländermärkte die Qualität unserer **Produktbeschreibungen im PIM** vereinheitlichen und steigern.“





Wir sind nicht allein...

“Over budget, over time, under benefits, over and over again“



Aus: Bent Flyvbjerg & Dan Gardner. 2024. *How big things get done*. Macmillan Business. S. 8.

Stichprobe: 20.000 Projekte, 20+ Branchen, 136 Länder.

Digitale Transformation: Dauert. ... und ist teuer.

Aus: Bent Flyvbjerg & Dan Gardner. 2024. *How big things get done*.
Macmillan Business. S. 8.

Stichprobe: 20.000 Projekte, 20+ Branchen, 136 Länder.

PROJECT TYPE	(A) MEAN COST OVERRUN (%)*	(B) % OF PROJECTS IN TAIL (≥ 50% OVERRUN)	(C) MEAN OVERRUN OF PROJECTS IN TAIL (%)
Nuclear storage	238	48	427
Olympic Games	157	76	200
Nuclear power	120	55	204
Hydroelectric dams	75	37	186
IT	73	18	447
Nonhydroelectric dams	71	33	202
Buildings	62	39	206

Roads	16	11	102
Pipelines	14	9	110
Wind power	13	7	97
Energy transmission	8	4	166
Solar power	1	2	50

SOURCE: FLYVBJERG DATABASE

*Cost overrun was calculated not including inflation and baselined as late in the project cycle as possible, just before the go-ahead (final business case at final investment decision). This means that the numbers in the table are conservative. If inflation had been included and early business cases used as the baseline, cost overrun would be much higher, sometimes several times higher.

Digitale Transformation: Dauert. ... und ist teuer.

Die durchschnittlichen
Mehrkosten bei einem
Digitalisierungs- / IT-Projekt: 73%.



192 APPENDIX A

PROJECT TYPE	(A) MEAN COST OVERRUN (%)*	(B) % OF PROJECTS IN TAIL (≥ 50% OVERRUN)	(C) MEAN OVERRUN OF PROJECTS IN TAIL (%)
Nuclear storage	238	48	427
Olympic Games	157	76	200
Nuclear power	120	55	204
Hydroelectric dams	75	37	186
IT	73	18	447
Nonhydroelectric dams	71	33	202
Buildings	62	39	206

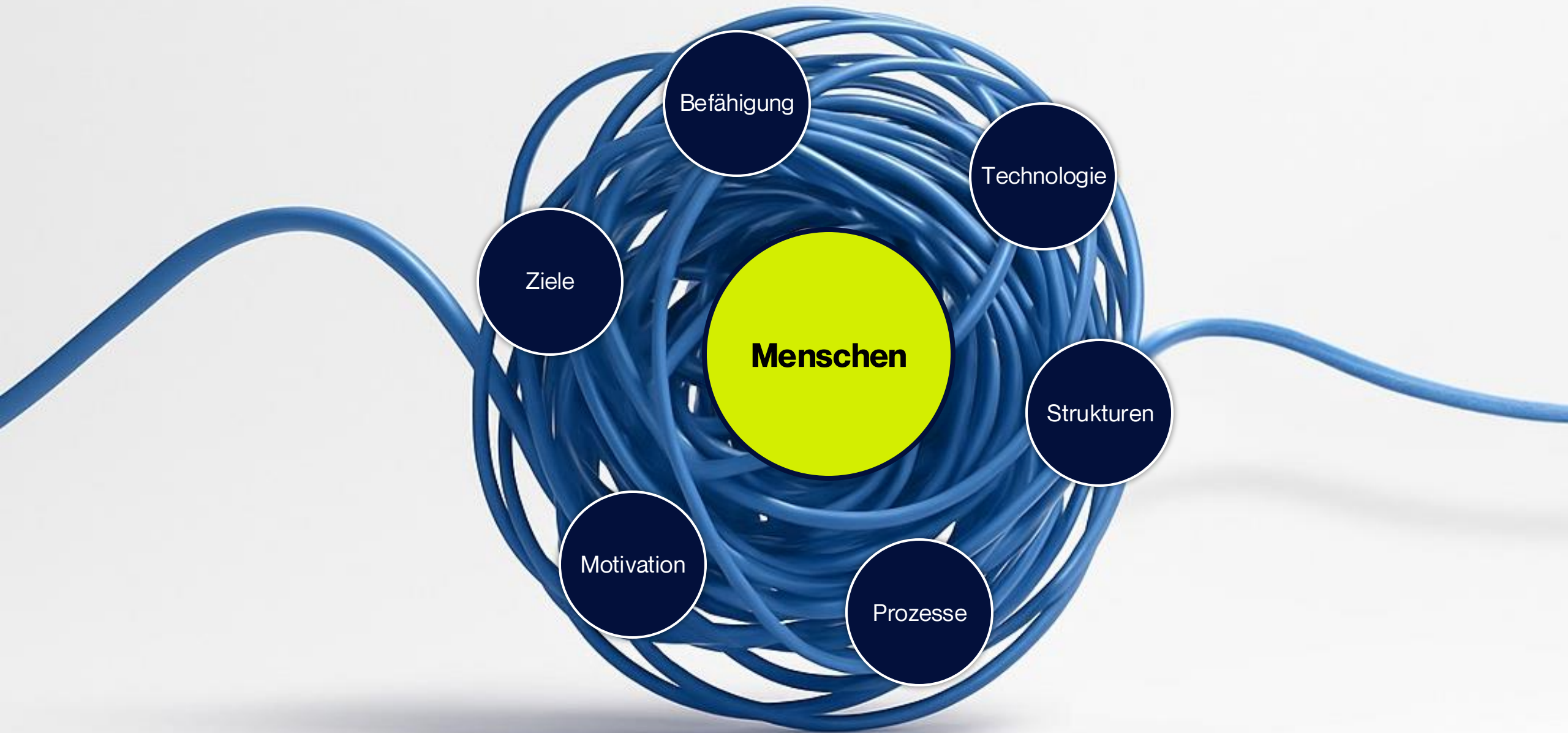
Roads	16	11	102
Pipelines	14	9	110
Wind power	13	7	97
Energy transmission	8	4	166
Solar power	1	2	50

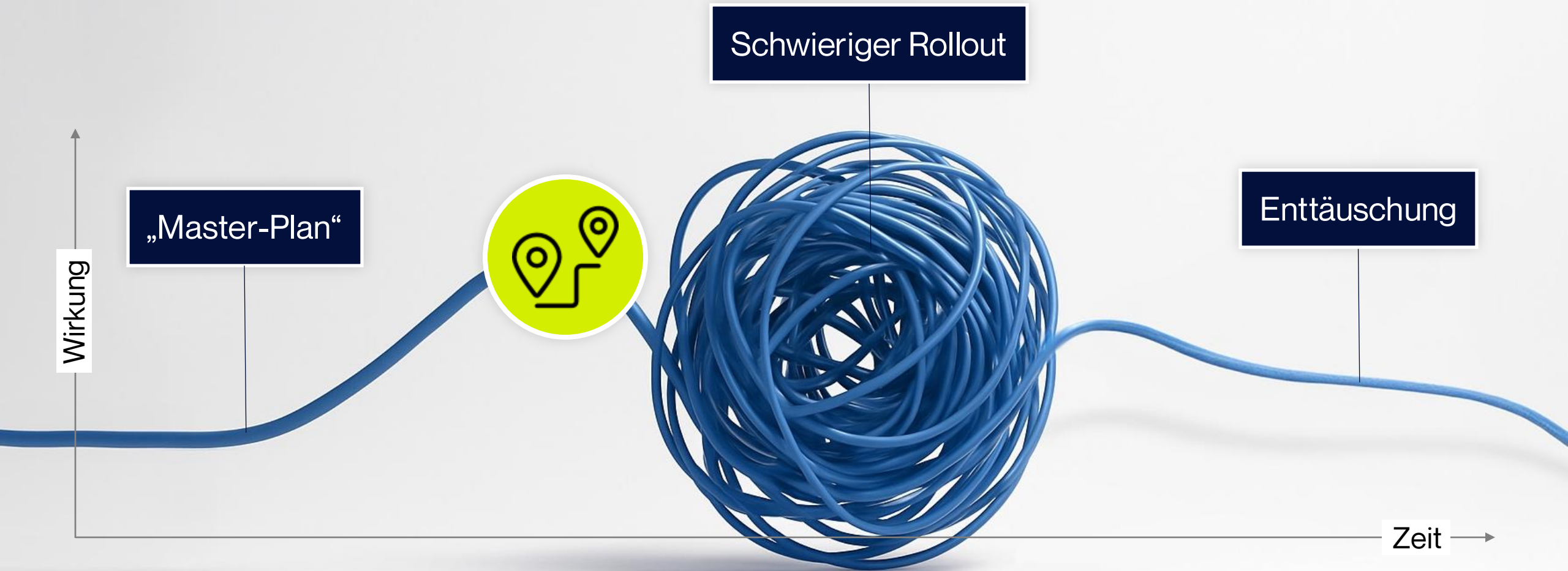
SOURCE: FLYVBJERG DATABASE

*Cost overrun was calculated not including inflation and baselined as late in the project cycle as possible, just before the go-ahead (final business case at final investment decision). This means that the numbers in the table are conservative. If inflation had been included and early business cases used as the baseline, cost overrun would be much higher, sometimes several times higher.

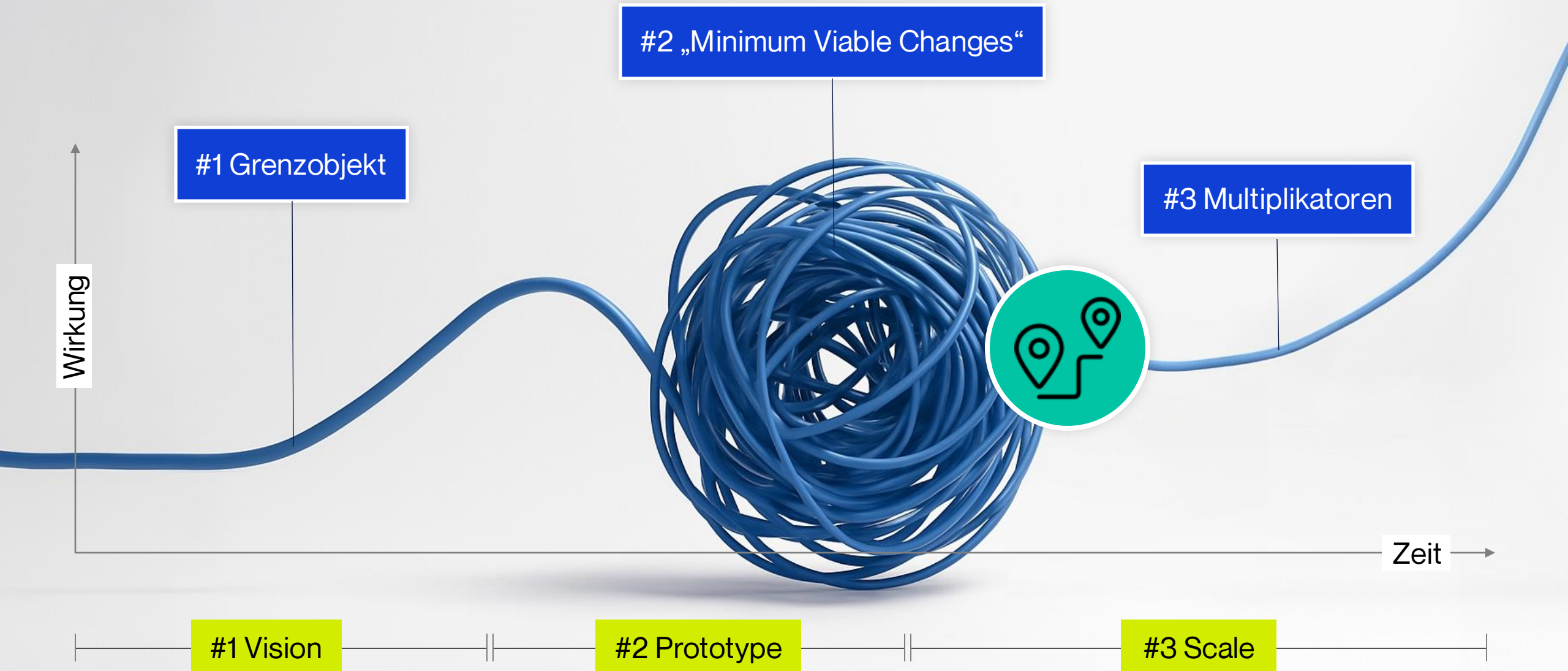
Aus: Bent Flyvbjerg & Dan Gardner. 2024. *How big things get done*.
Macmillan Business. S. 8.

Stichprobe: 20.000 Projekte, 20+ Branchen, 136 Länder.





Transformation: Ein Alternativ-Szenario



Mit 3 Methoden Veränderungsmanagement meistern

#1 Vision

Eine **relevante, begehrtliche Zukunft** greifbar machen

Auf Basis eines geteilten Situationsbewusstseins ein für alle Betroffenen **inspirierendes Grenzobjekt** entwickeln.

#2 Prototype

Maßnahmen im Produktiv-System **testen – und lernen**

Im Kleinen lernen und erste **greifbare Mehrwerte** erzeugen – zur **Risiko-Minimierung** und für **echtes Commitment**.

#3 Scale

Mit **authentischen Multiplikatoren** in die Breite gehen

Sogenannte „**Change Champions**“ als Botschafter und Multiplikatoren installieren – **mit Mandat, Kapazität und Befähigung**.

Mit 3 Methoden Veränderungsmanagement meistern

#1 Vision

Eine relevante,
begehrliche Zukunft
greifbar machen

Auf Basis eines geteilten
Situationsbewusstseins ein für alle
Betroffenen inspirierendes
Grenzobjekt entwickeln.

#2 Prototype

Maßnahmen im
Produktiv-System
testen – und lernen

Im Kleinen lernen und erste
greifbare Mehrwerte erzeugen – zur
Risiko-Minimierung und für echtes
Commitment.

#3 Scale

Mit authentischen
Multiplikatoren in die
Breite gehen

Sogenannte „Change Champions“
als Botschafter und Multiplikatoren
installieren – mit Mandat, Kapazität
und Befähigung.

Prototypen: Nicht das **Falsche skalieren**



Symptome statt Ursachen
bekämpfen



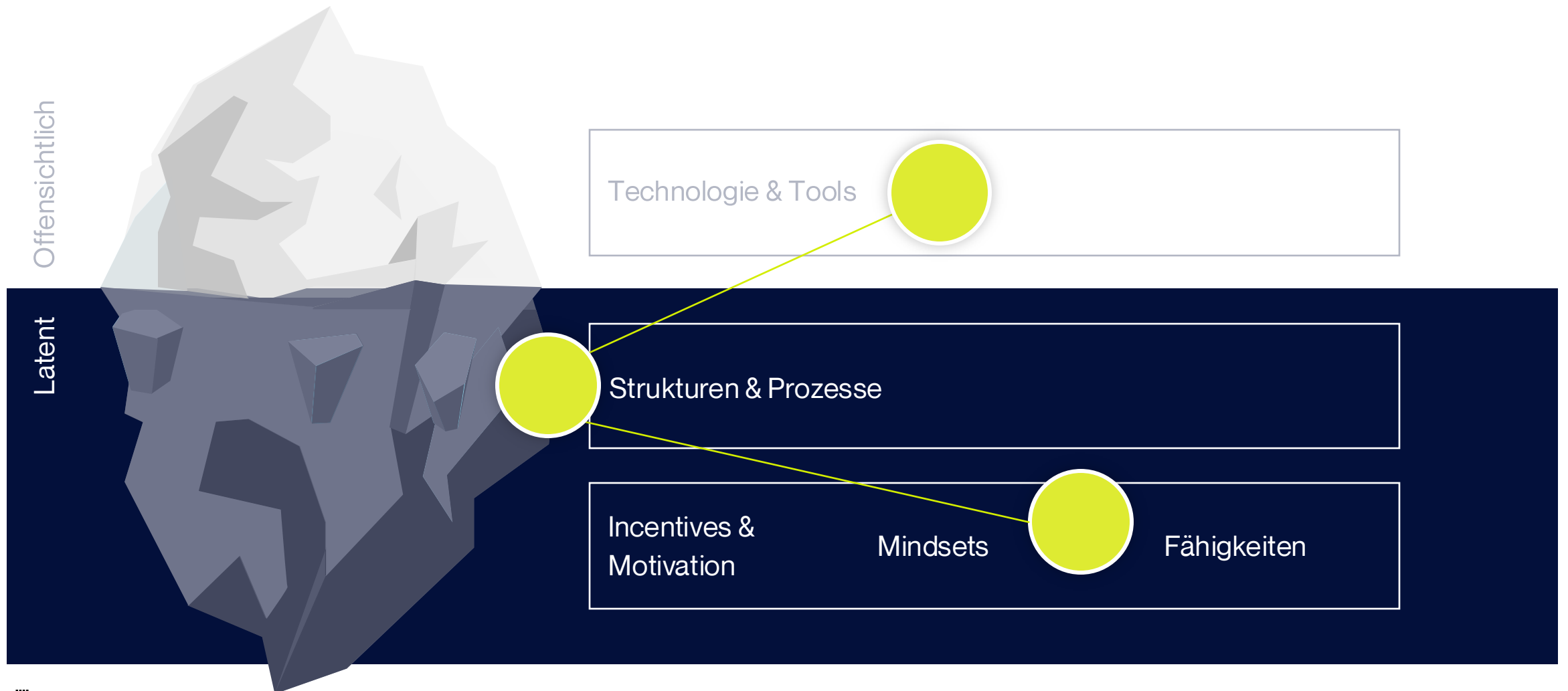
Ungetestete „Master-Pläne“
übereilt umsetzen



Top-down-Lösungen für
Bottom-up-Probleme

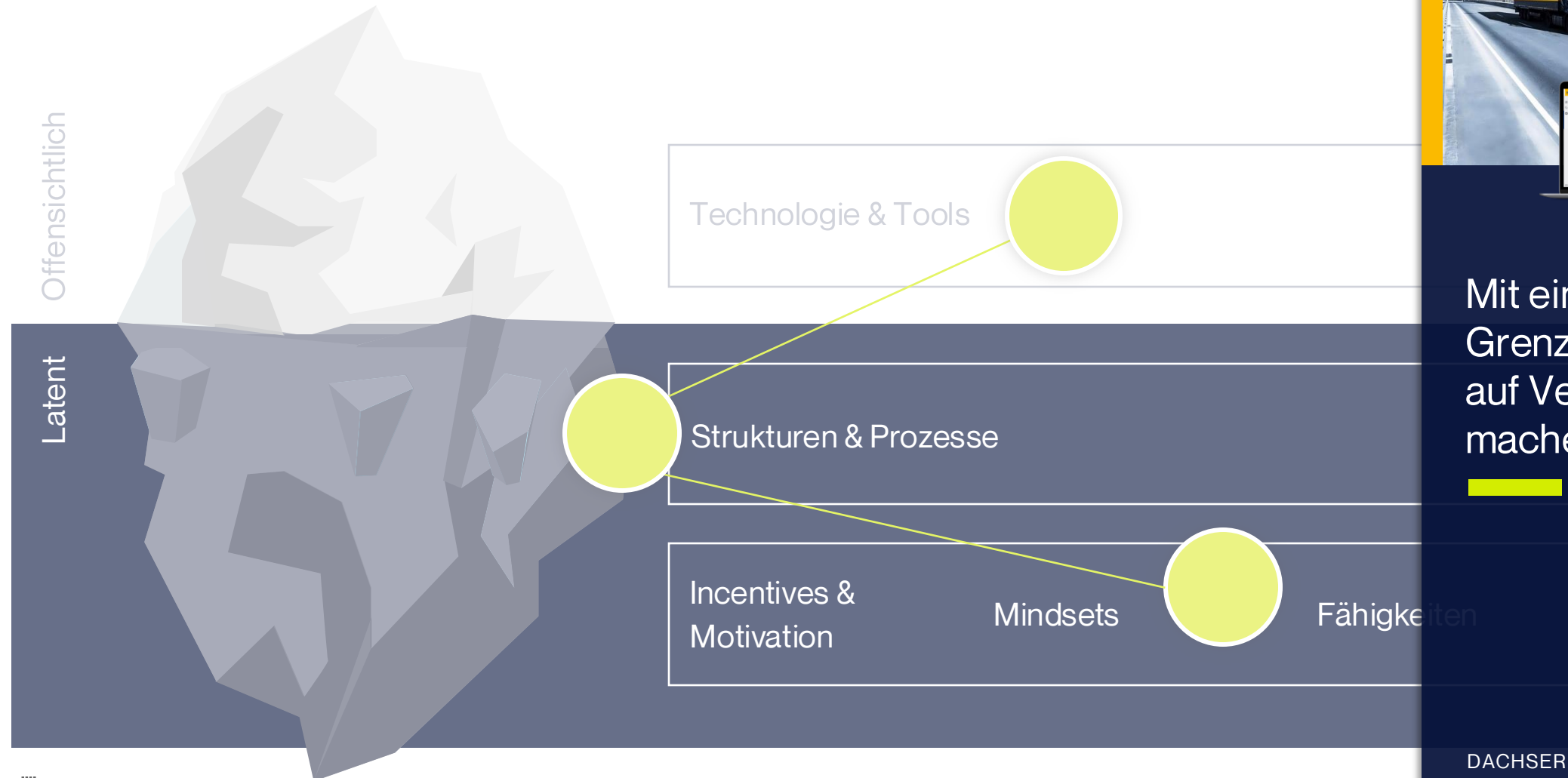
Friktion aufspüren, Chancen entdecken

What would have to be true?



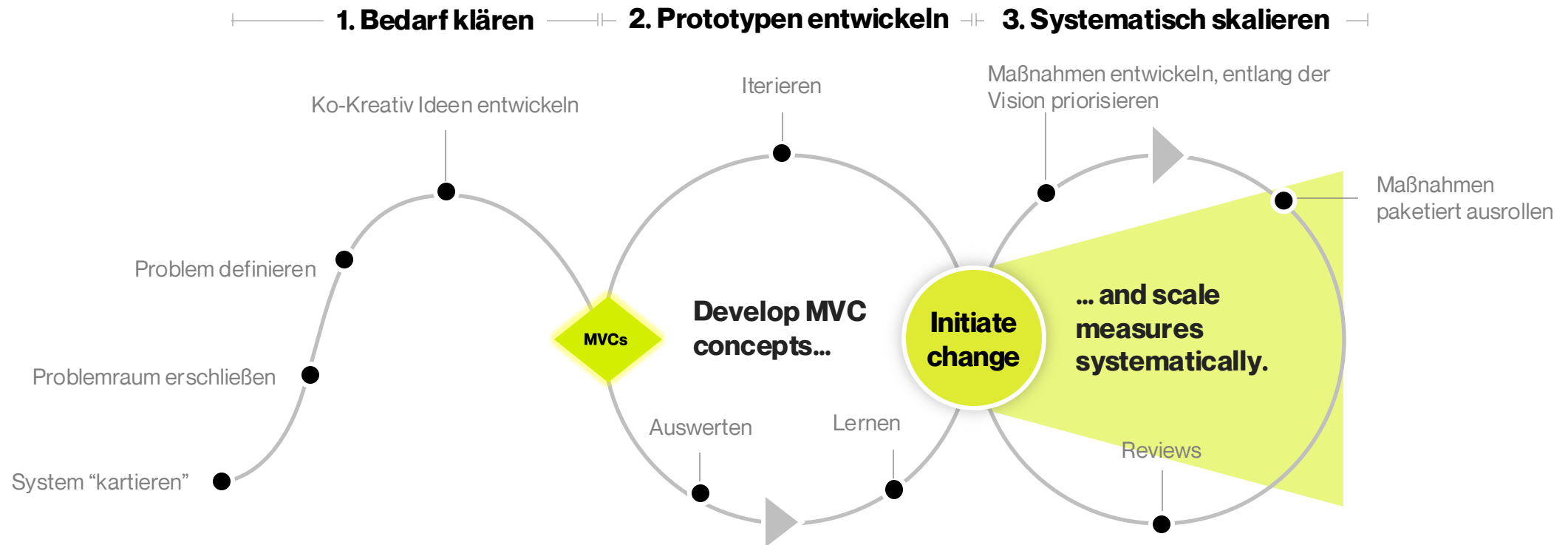
Friktion aufspüren, Chancen entdecken

What would have to be true?

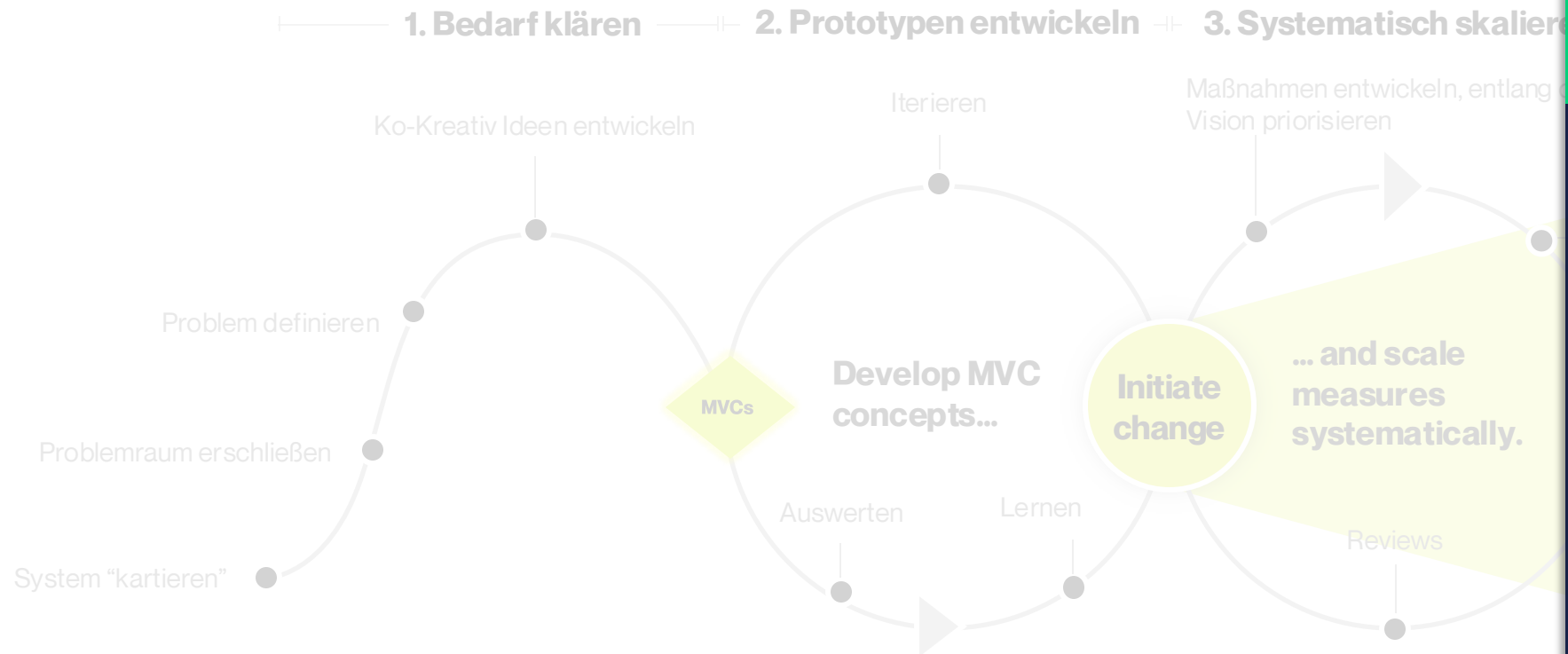


Mit einem
Grenzobjekt Lust
auf Veränderung
machen

Minimum Viable Changes: Prototypen in der Organisationsentwicklung

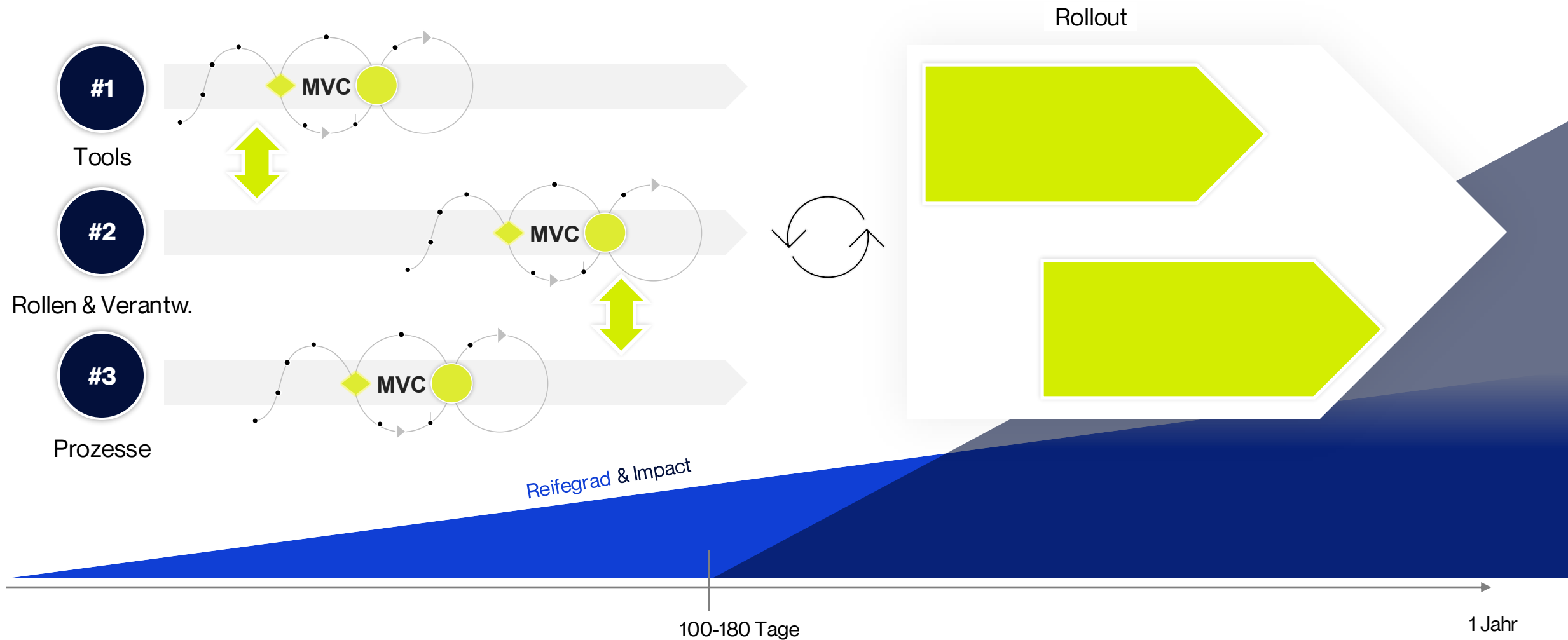


Minimum Viable Changes: Prototypen in der Organisation

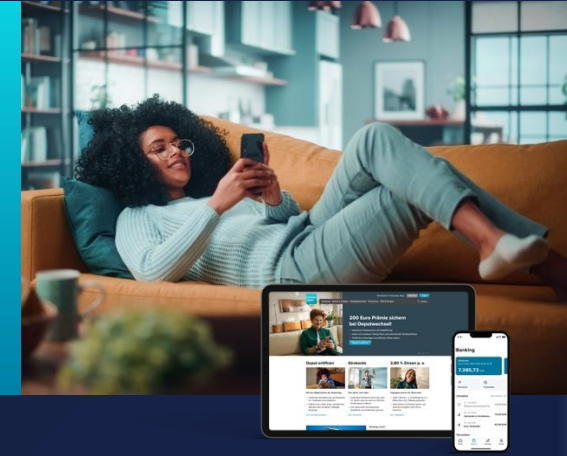
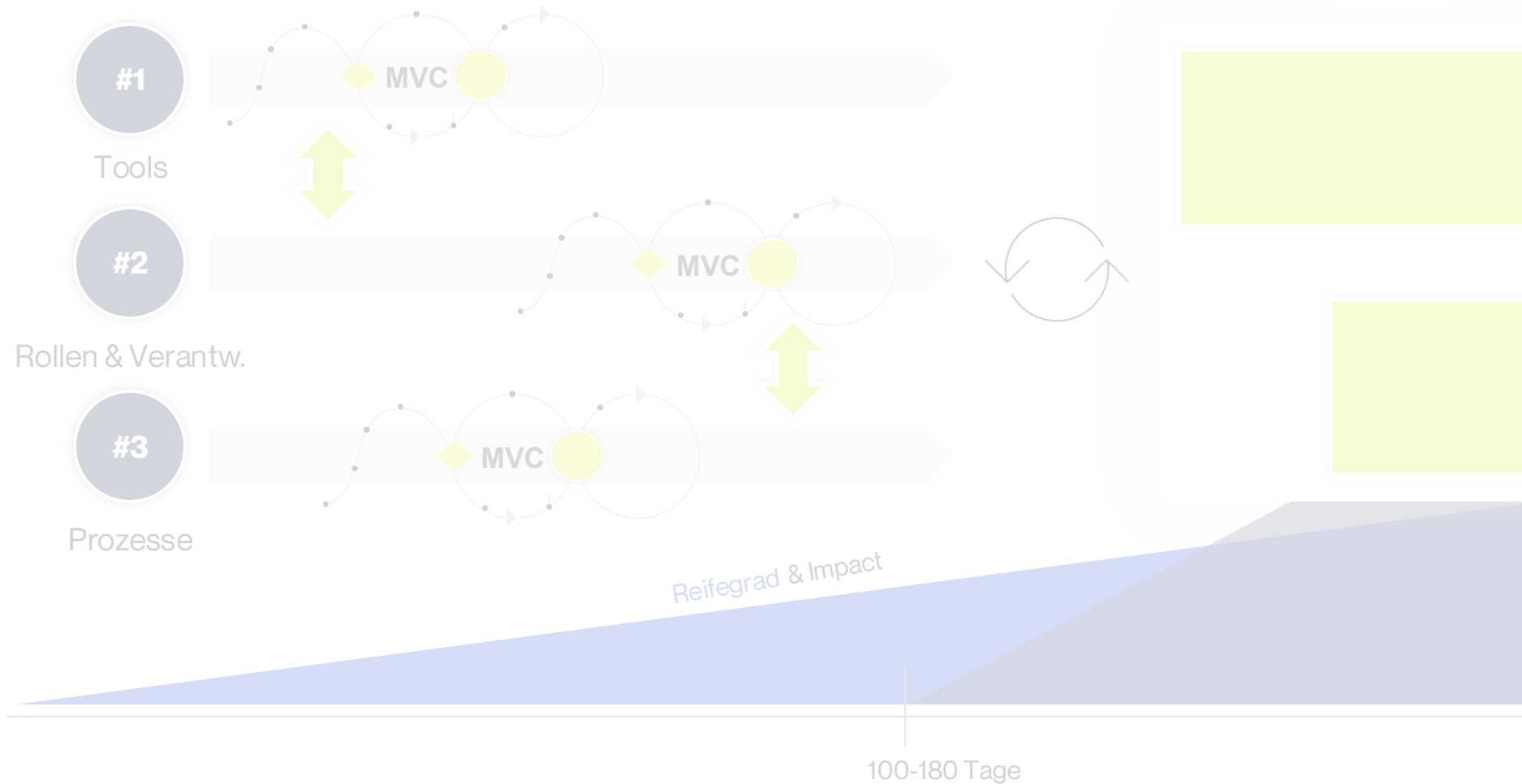


Organisations-
prototypen mit
„Change Champions“
ausgerollt

Mehrere “MVC”-Prototypen laufen parallel – für schnelleres Feedback und eine daten-basierte Rollout-Strategie



Mehrere “MVC”-Prototypen laufen parallel – für schnelleres und eine daten-basierte Rollout-Strategie



Komplexität
bewältigen – mit
einer Zwei-Takt-
Strategie

3 Learnings aus 10 Jahren digitaler Transformation

#1

Wir sind nicht unsere
Nutzer*innen

#2

Prototyping ≠
„Schludern“

#3

Kein “Go-Live-
Datum”



Impulse in Wirkung bringen.

Unsere Session als Startpunkt für neue Perspektiven:



Ray Sono GmbH
Tumblingerstr. 32
80337 Munich
Germany

Office +49 89-746 46-0
raysono.com
hello@raysono.com

think do love

© Copyright
This document belongs to
Ray Sono GmbH and is
intended exclusively for the
addressee /client. The content
and ideas contained within this
document are protected by
copyright. All rights reserved.