

TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 01|26

RE:SOURCE – INNOVATIONEN FÜR UNSERE UMWELT



Steinbeis



Neubau unter Realbedingungen: Industrie- und Infrastrukturprojekte in der Ukraine schaffen konkrete Einstiegspunkte für nachhaltige Kooperationen.

PRÄSENZ, PRAGMATISMUS UND PERSPEKTIVE FÜR NACHHALTIGE KOOPERATIONEN

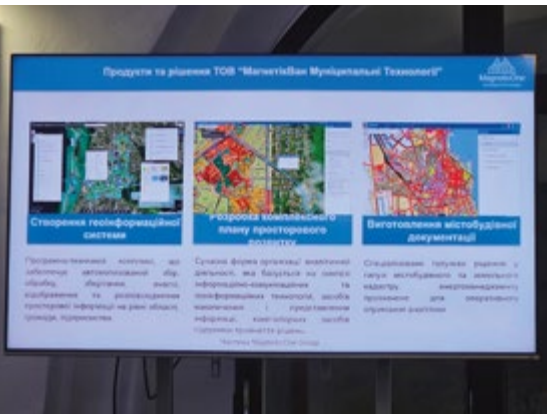
TRANSFER UNTER EXTREMBEDINGUNGEN: WIE UNTERNEHMEN HEUTE
IN DER UKRAINE TRAGFÄHIGE EINSTIEGSPUNKTE FINDEN

Seit Beginn des Krieges in der Ukraine hat sich der Blick vieler europäischer Unternehmen auf das Land verengt. Unsicherheit, eingeschränkte Planbarkeit und operative Risiken führen häufig zu Zurückhaltung oder zu einem Abwarten auf einen späteren Wiederaufbau. In der Praxis zeigt sich jedoch ein differenzierteres Bild: Wirtschaftliche Aktivität findet weiterhin statt –

selektiver, strukturierter und stärker auf funktionale Lösungen ausgerichtet. Gerade unter diesen Bedingungen entstehen Einstiegspunkte, die langfristig von strategischer Bedeutung sein können, ist Steinbeis-Unternehmer Jürgen Raizner überzeugt. Sein Steinbeis-Transferzentrum Ost-West-Kooperationen arbeitet seit vielen Jahren mit ukrainischen Partnern zusammen und

ist auch unter den aktuellen Rahmenbedingungen regelmäßig vor Ort präsent.

Jürgen Raizners Erfahrungen zeigen: Erfolgreicher Transfer in der Ukraine folgt heute anderen Logiken als in stabilen Märkten – ist aber keineswegs unmöglich. Entscheidend ist ein Ansatz, der wirtschaftliche Tragfähigkeit,



↑ Auszug aus der Präsentation zu regionalen Investitionspotenzialen und strukturierten Einstiegsformaten für internationale Partner.



↑ Präsentation konkreter Kooperationsansätze für Investitionsprojekte in mehreren Regionen der Ukraine im Rahmen eines regionalen Investmentforums.

institutionelle Einbettung und schrittweise Umsetzung miteinander verbindet.

**RAHMENBEDINGUNGEN
ERFORDERN ANGEPASSTE
TRANSFERLOGIKEN**

Klassische Markteintrittsmodelle, lineare Projektplanungen oder standardisierte Fördermechanismen greifen unter den aktuellen Bedingungen nur eingeschränkt. Gleichzeitig ist auf ukrainischer Seite der Bedarf an verlässlichen Partnern, funktionierenden Lösungen und internationaler Einbindung hoch. Besonders gefragt sind Ansätze, die Effizienz steigern, Ressourcen schonen und bestehende Strukturen besser nutzbar machen.

Transferarbeit wird damit weniger zu einem kurzfristigen Projekt, sondern zu einem Prozess des kontrollierten Marktzugangs. Sie muss

- schrittweise angelegt sein,
- realistische Erwartungshaltungen auf beiden Seiten berücksichtigen und
- wirtschaftliche Logik mit institutioneller Stabilität verbinden.

Gerade in diesem Spannungsfeld zeigt sich, dass Nachhaltigkeit nicht als Zusatzanforderung wirkt, sondern als integraler Bestandteil tragfähiger Lösungen – technisch wie wirtschaftlich.

**PILOTPROJEKTE ALS
STRATEGISCHER EINSTIEG**

Ein zentrales Instrument dieser Arbeit sind klar abgegrenzte Pilotprojekte. Sie dienen nicht primär Demonstrationzwecken, sondern ermöglichen Unternehmen, unter realen Bedingungen Erfahrungen zu sammeln, Risiken zu begrenzen und Marktpotenziale belastbar zu bewerten.

Ein wesentliches Merkmal dieser Pilotansätze ist ihre Ausrichtung auf funktionale Effizienz, verantwortungsvollen Ressourceneinsatz und langfristige Betriebssicherheit. Lösungen, die Energie- und Materialeinsatz reduzieren, vorhandene Infrastrukturen besser nutzen und auch unter eingeschränkten Bedingungen zuverlässig funktionieren, gewinnen deutlich an Bedeutung.

„In mehreren dieser Pilotansätze erfolgt die Umsetzung in Zusammenarbeit mit der United Nations Industrial Develop-

ment Organization, kurz UNIDO“, erklärt Jürgen Raizner, „diese Einbindung einer internationalen Organisation stellt sicher, dass Pilotprojekte an internationale Industriestandards anschlussfähig sind, transparente Entscheidungsprozesse durchlaufen und perspektivisch skaliert werden können“. Für Unternehmen schafft dies zusätzliche Orientierung und reduziert institutionelle Risiken, ohne den unternehmerischen Handlungsspielraum einzuschränken.

**GESCHÄFTSMÖGLICHKEITEN
ENTSTEHEN IM LAUFENDEN
TRANSFORMATIONSPROZESS**

Ein verbreiteter Irrtum besteht darin, wirtschaftlich relevante Aktivitäten in der Ukraine ausschließlich mit einem späteren Wiederaufbau zu verknüpfen. Tatsächlich findet bereits heute eine tiefgreifende Modernisierung von Wirtschaft und Infrastruktur statt – getrieben durch Effizienzanforderungen, veränderte Rahmenbedingungen und die Notwendigkeit resilienter Systeme.

Unternehmen, die sich in diesem Transformationsprozess frühzeitig engagieren, gewinnen nicht nur Marktkenntnis, sondern positionieren sich als Partner

für moderne, ressourceneffiziente und langfristig tragfähige Lösungen. Gerade diese frühe Einbindung schafft Vertrauen und eröffnet nachhaltige Geschäftsperspektiven.

TRANSFERSTRUKTUREN ALS ENABLER FÜR UNTERNEHMERISCHES HANDELN

Für Unternehmen ist der Zugang zur Ukraine derzeit weniger eine Frage einzelner Technologien als der Einstiegsstruktur. Erfolgreiche Transferarbeit übernimmt dabei drei zentrale Funktionen:

- Übersetzung der Rahmenbedingungen – wirtschaftlich, institutionell und operativ,
- Strukturierung geeigneter Einstiegsformate – von Pilotprojekten bis zu Kooperationsmodellen,
- Einbindung belastbarer lokaler Partner – als operative Notwendigkeit, nicht als formale Ergänzung.

Für diese Form der Transferarbeit ist operative Präsenz entscheidend. Das Steinbeis-Transferzentrum Ost-West-Kooperationen greift dabei auf die lo-

kale Struktur der Steinbeis Transfer Management Ltd. mit Standorten in Uzhhorod und Kiew zurück. Diese Einheit bildet die Brücke zwischen internationalen Unternehmen, ukrainischen Projektpartnern und institutionellen Akteuren vor Ort. Sie ermöglicht realistische Einschätzungen, verkürzt Abstimmungswege und schafft die notwendige Kontinuität für schrittweise Marktaktivitäten.

VORBEREITUNG FÜR EINE NACHHALTIGE MARKT- ENTWICKLUNG

Die Ukraine ist kein Markt „nach dem Krieg“. Sie ist ein Markt im Wandel – unter besonderen Bedingungen, mit

realen Herausforderungen und ebenso realen Chancen für strukturiert vorgehende Unternehmen. Transfer unter Extrembedingungen bedeutet heute:

- nicht zu warten, sondern vorzubereiten,
- nicht alles zu riskieren, sondern gezielt einzusteigen,
- nicht isoliert zu handeln, sondern eingebettet in belastbare Strukturen.

Wer diesen Ansatz verfolgt, schafft die Grundlage für nachhaltige Geschäftsbeziehungen – technisch, wirtschaftlich und strukturell – als Beitrag zur langfristigen Modernisierung von Wirtschaft und Infrastruktur in der Ukraine – unter realen Marktbedingungen.



DIE UKRAINE IST KEIN MARKT „NACH DEM KRIEG“.

UNIDO-PILOTPROJEKTE ALS STRUKTURIERTER EINSTIEG IN EINEN ZUKUNFTSMARKT

Im Rahmen von Pilotprojekten der United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) werden in der Ukraine praxisnahe Ansätze zur zukunftsfähigen Modernisierung von Industrie und kommunaler Infrastruktur umgesetzt. Die Vorhaben sind auf konkrete Anwendungsfälle ausgerichtet und ermöglichen Unternehmen einen strukturierten Einstieg in laufende Transformationsprozesse.

Für Unternehmen ergeben sich daraus Einstiegsmöglichkeiten in einen Markt, der seine industrielle und kommunale Infrastruktur gezielt auf Effizienz, Resilienz und langfristige Wettbewerbsfähigkeit ausrichtet. Die Pilotprojekte verbinden ökologische Anforderungen mit technischer und wirtschaftlicher Umsetzbarkeit und bieten Unternehmen belastbare Einstiegspunkte.

JÜRGEN RAIZNER

juergen.raizner@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Ost-West-Kooperationen
(Deggingen)

www.steinbeis.de/su/236

IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 1/2026
ISSN 1864-1768 (Print)

HERAUSGEBER

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-5 | E-Mail: stw@steinbeis.de
Internet: transfermagazin.steinbeis.de | www.steinbeis.de

VERANTWORTLICHE REDAKTEURIN

Anja Reinhardt
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart
E-Mail: anja.reinhardt@steinbeis.de

REDAKTION

Anja Reinhardt, Marina Tyurmina
E-Mail: transfermagazin@steinbeis.de

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren und Interviewpartner verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden in den Beiträgen in der Regel nur männliche Formen genannt, gemeint sind jedoch stets Personen jeglichen Geschlechts. Die Redaktion kann für die als Internetadressen genannten, fremden Internetseiten keine Gewähr hinsichtlich deren inhaltlicher Korrektheit, Vollständigkeit und Verfügbarkeit leisten. Die Redaktion hat keinen Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf Inhalte der verlinkten Seiten. Beiträge beziehen sich auf den Stand der genannten Internetseite, der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Ausgabe des Transfer-Magazins gilt.

ABBESTELLUNG

Möchten Sie das Steinbeis Transfer-Magazin in Zukunft nicht mehr erhalten, können Sie es jederzeit abbestellen. Bitte informieren Sie uns dazu per E-Mail an media@steinbeis.de oder telefonisch unter +49 711 1839-5. Ihre Abmeldung wird spätestens mit der übernächsten auf Ihre Abbestellung hin erscheinenden Ausgabe aktiv.

GESTALTUNG UND SATZ

Julia Schumacher

DRUCK

Berchtold Print-Medien GmbH, 78224 Singen

FOTOS UND ABBILDUNGEN

Fotos stellen, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.

Titelbild: © [istockphoto.com/Dencake](https://www.istockphoto.com/Dencake)

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.500 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus 4.500 Expertinnen und Experten in rund 1.000 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeitende professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

234218-2026-01