

VISION INTO VALUE

Insights und Impulse für Unternehmer mit Weitblick

In dieser Ausgabe:

- **DAS GESCHLOSSENE SYSTEM:** Wie Finanzströme in Russland verschwinden und wie man sie trotzdem nach Hause bringt.
- **DER SCHMALE KORRIDOR:** Warum Kapital nur wenigen Wegen folgt und wie strukturintelligente CFOs sie finden.
- **FINANZ-ARCHITEKTUR UNTER DRUCK:** Finanzentscheidungen im Zeitalter geopolitischer Fragmentierung und was sie von Führung verlangen.
- **DURCH DAS TOR DER UNSICHERHEIT:** Sanktionen, Risiken, Möglichkeiten: Ein Leitfaden für Unternehmen, die in Russland noch Verantwortung tragen.
- **DIE GOLDENE LÜCKE:** Warum selbst in geschlossenen Märkten Chancen existieren und wie man sie strukturell erschließt.

EXECUTIVE SUMMARY

AUTOR: SEBASTIAN SCHLUMS | CFO BÖHLER & PARTNER



Russland ist nicht einfach ein Risiko.

Russland ist ein Testfall für strukturelle Intelligenz.

Unternehmen, die dort noch Vermögenswerte, Beteiligungen oder Finanzflüsse halten, stehen vor einem Dilemma: Das operative Geschäft mag funktionieren. Doch die Regeln, unter denen es betrieben wird, haben sich fundamental verändert.

DIESES WHITE PAPER ZEIGT:

1. Wie sich Russland von einem Markt zu einem geschlossen-regulierten Finanzökosystem transformiert hat
Ein System, das innen stabil erscheinen kann, aber außen in einem Zustand chronischer Blockade existiert.

2. Warum klassische Finanz- und Governance-Modelle in Russland nicht mehr funktionieren

Was vor 2019 logisch war, ist heute gefährlich naiv. Was früher normal war, ist heute geopolitisch aufgeladen.

3. Welche Chancen, Risiken und Mechanismen realistisch existieren

Wir sprechen nicht über Theorien. Wir sprechen über:

- Liquidität, die nicht wandern kann und Kapital, das im Rubelsystem gefangen ist
- Rechtsräume, die situativ angewendet werden
- Transaktionswege, die verschwinden oder ad hoc entstehen
- Exits, die möglich sind, aber nur für jene, die Struktur verstehen

4. Wie Unternehmen trotz Sanktionen und politischer Risiken handlungsfähig bleiben

Stichworte: strukturelle Resilienz, konservative Kapitalarchitektur, narrative Compliance, Rubel-Isolationsmodelle, Partner-Matrix-Design, Exit-Windows

5. Wie CFOs heute entscheiden müssen

Nicht mehr: „Ist das wirtschaftlich sinnvoll?“ Sondern: „Ist dieses Engagement strukturell steuerbar?“

LEITTHESE DES WHITE PAPERS

Unternehmerische Zukunft in Russland ist kein ökonomisches Thema mehr. Es ist ein Thema der Governance, der Architektur und der geopolitischen Lesekompetenz. Unternehmen, die das verstehen, bleiben handlungsfähig. Unternehmen, die es ignorieren, verlieren Kontrolle, nicht über Zahlen, sondern über ihre Zukunft.

INTRODUCTION

RUSSLAND ALS GETEILTES SYSTEM

Es gibt Märkte, die man managen kann. Und es gibt Märkte, die man **lesen** muss.

Russland gehört heute zur zweiten Kategorie.

Seit den Sanktionen hat sich das Land nicht einfach zurückgezogen. Es hat **eine neue ökonomische Binnenwelt geschaffen**, ein Finanzökosystem, das vier Eigenschaften besitzt:

1. Es ist innen robust, aber außen isoliert.

Die russische Wirtschaft bricht nicht zusammen.

- Sie reorganisiert sich.
- Sie verlagert Ströme.
- Sie schafft Alternativen.

Doch diese Stabilität ist **insular**, eine Inselökonomie im geopolitischen Ozean.

2. Es funktioniert nicht nach Markt-, sondern nach Machtlogik.

Das russische Finanzsystem ist heute kein klassisches Marktmodell. Es ist ein **Steuerungsmodell**.

Preise reflektieren nicht primär Angebot und Nachfrage, sondern politische Zielsetzungen, im Energiesektor, im Finanzsektor, im Kapitalverkehr.

3. Es besitzt zwei Realitäten: eine sichtbare und eine funktionale.

• Die sichtbare Realität:

Kennzahlen, Bilanzen, Bankberichte, Zinssätze... sie vermitteln eine gewisse Normalität.

• Die funktionale Realität:

Transaktionen, Kapitalströme, Eigentümerwechsel, Zahlungswege, Compliance-Strukturen, hier wird sichtbar, wie fragmentiert der Markt ist. Unternehmen scheitern nicht an russischer Wirtschaft. Sie scheitern an der **Parallelität ihrer Mechanismen**.

4. Russland ist keine Volkswirtschaft.

Es ist eine strukturelle Herausforderung. Das ist der Kern dieses Kapitels:

Unternehmen verlieren Geld nicht durch operative Fehler. Sie verlieren es durch strukturelle Blindheit.

Wer Russland heute verstehen will, muss verstehen, wie Systeme funktionieren, nicht nur wie Märkte aussehen.

GLOBALE KONTEXT

WARUM RUSSLAND NICHT ISOLIERT BETRACHTET WERDEN DARF

Russland ist kein Einzelphänomen. Es ist ein Symptom.

Ein Vorbote einer Welt, die sich gerade neu ordnet, nicht geräuschlos, nicht linear, sondern **tektonisch, vielschichtig, fundamental**.

Wer Russland beurteilen will, darf nicht auf das Land blicken, sondern auf die **Strömung**, in die es geraten ist.

1. Das Ende der globalen Neutralität der Finanzmärkte

Drei Jahrzehnte lang lebte die Welt in einer Illusion:

dass Kapital, Zahlungswege, Währungen und Clearing-Systeme über Staaten hinweg funktionieren, als seien sie Naturgesetze: neutral, unsichtbar, verlässlich.

Diese Ära ist vorbei. Kapital ist wieder **politisch**, Zahlungswege sind wieder **instrumental**, und die Welt bewegt sich zurück in **Einflusssphären**. Der Dollar ist nicht nur eine Währung.

Er ist ein geopolitisches Instrument. SWIFT ist nicht nur eine Infrastruktur. Es ist ein Hebel.

Banking ist nicht nur ein Markt. Es ist Macht.

Russland ist nur die erste große Volkswirtschaft, die diese neue Realität körperlich spürt.

2. Der Aufstieg der Zonenökonomien

Die Welt gliedert sich neu und sie tut es in **Zonen**, nicht in Märkte:

- Der **Dollarraum**
- Der **Euroraum**
- Der **China-/Asienraum**
- Die **Sanktions- und Schattenökonomien**

Zwischen diesen Zonen fließt Kapital nicht mehr frei, sondern selektiv.

Korridore entstehen, Korridore verschwinden.

Neue Kanäle bilden sich im Verborgenen, alte Pfade werden unpassierbar.

Russland lebt heute in dieser **Peripherie der Zonenökonomie**:

halb integriert, halb ausgeschieden, halb stabil, halb isoliert.

Ein System auf **Trennspur**.

GLOBALE KONTEXT

WARUM RUSSLAND NICHT ISOLIERT BETRACHTET WERDEN DARF

3. Finanzmärkte als geopolitische Spiegel

Finanzmärkte sind nicht nur Reaktionsräume. Sie sind **Spiegel**.

- Wo Vertrauen wächst, wächst Liquidität.
- Wo politische Unsicherheit steigt, steigt Risiko.
- Wo Machtverhältnisse verschoben werden, verschieben sich Kapitalflüsse.
- Wo Märkte fragmentieren, fragmentiert die Logik.

Russlands Finanzmechanik ist daher nicht „kaputt“. Sie ist **umstrukturiert**.

Sie folgt einer anderen Ordnung, in der **Staat statt Markt, Kontrolle statt Vertrauen, Alternative statt Integration** dominiert.

Das ist kein Zufall, sondern eine Konsequenz globaler Verschiebungen.

4. Warum Russland kein Sonderfall ist

Russland ist nicht der Beginn der Fragmentierung. Es ist das **sichtbarste Beispiel**.

Doch dieselben Kräfte wirken auch:

- in China
- im Mittleren Osten
- in Teilen Afrikas
- in globalen Rohstoffkreisläufen
- in Technologiearchitekturen
- in Zahlungswegen, die sich neu formieren

Wir betreten eine Welt, in der wirtschaftliche Infrastruktur nicht mehr universell, sondern **blockbezogen** sein wird. Das ist der neue Normalzustand und Russland ist sein Brennpunkt.

5. Die entscheidende Frage für CFOs

Die Frage lautet nicht mehr: „**Verstehen wir Russland?**“

Die Frage lautet: „**Verstehen wir eine Welt, in der Märkte zu Machtinstrumenten werden?**“

Denn wer diese systemische Logik versteht, kann Russland steuern und jeden anderen volatilen Markt ebenfalls. Wer sie ignoriert, scheitert nicht an Russland, sondern am eigenen Modell der Wirklichkeit.

DIE NEUE FINANZMARKTMECHANIK RUSSLANDS

STRUKTUREN, SPANNUNGEN UND DIE ARCHITEKTUR EINES KONTROLIERTEN FINANZÖKOSYSTEMS

Wenn man Russlands Finanzsystem verstehen will, muss man alles vergessen, was man über offene Märkte zu wissen glaubt. Denn Russland operiert heute nicht mehr in der Logik einer klassischen Volkswirtschaft, sondern in der Logik eines **kontrollierten, adaptiven, resilienten Binnenökosystems**, das zwar marktwirtschaftliche Werkzeuge nutzt, aber **machtaffine Ziele** verfolgt.

Es ist kein Markt. **Es ist eine Architektur.**

1. Das Dualsystem: Offene Binnenlogik, geschlossene Außenlogik

Russlands Finanzmechanik basiert heute auf zwei Ebenen:

A) Ein funktionierender Binnenmarkt, stabilisiert durch staatliche Steuerung

Russlands interne Finanzwelt ist erstaunlich stabil, denn sie beruht auf drei Säulen:

1. Liquiditätslenkung durch die Zentralbank

Die russische Zentralbank agiert nicht wie eine klassische Notenbank, sondern wie ein **Finanzdirigent**:

- Kapitalpuffer
- makroprudanzielle Maßnahmen
- Refinanzierungsrestriktionen
- begrenzte Kreditvergabe für risikante Sektoren
- aktive Rubelstabilisierung

Das Ergebnis: **Stabilität im Kern trotz instabilen Umfelds.**

2. Staatlich beeinflusste Kreditkanäle

Banken bewerten Risiken nicht aus freien Stücken, sondern weil der regulatorische Rahmen es erzwingt.

- Kredite in technologie- oder importabhängige Sektoren → restaktiv
- Kredite im Rohstoff-, Energie- oder Militärkomplex → bevorzugt
- Unternehmensfinanzierungen im Mittelstand → selektiv

Das ist keine Marktlogik. Das ist Zielsteuerung durch Kreditpolitik.

DIE NEUE FINANZMARKTMECHANIK RUSSLANDS

STRUKTUREN, SPANNUNGEN UND DIE ARCHITEKTUR
EINES KONTROLIERTEN FINANZÖKOSYSTEMS

3. Umbau des Kapitalmarktes zu einem Binnenraum

Russische Unternehmen refinanzieren sich heute:

- Rubel-basiert
- über lokale Banken
- über staatliche Programme
- ohne westlichen Kapitalmarkt

Ein geschlossener Kreislauf. Ein System, das funktioniert, aber nur **innerhalb seiner Mauern**.

B) Der Außenmarkt – fragmentiert, unsicher, teilweise unzugänglich

Außerhalb Russlands gelten andere Regeln:

- keine zuverlässigen Zahlungskanäle
- erschwere Dollar- und Euro-Transaktionen
- fehlendes SWIFT-Clearing
- internationale Banken blockieren jede Berührung
- Kapitalverkehrskontrollen auf russischer Seite
- Genehmigungspflicht durch staatliche Kommissionen

Der Außenmarkt ist nicht instabil, er ist **selektiv geschlossen**. Es gibt Übergänge, doch sie sind schmal.

2. Die neue Rolle des Rubels: Währung im Käfig

Der Rubel hat zwei Eigenschaften, die ihn einzigartig machen:

1. Er ist steuerbar

Durch Kapitalverkehrskontrollen, Exporterlöse und staatliche Interventionsmechanismen.

2. Er ist weitgehend nicht konvertierbar

Er kann sich bewegen, aber nur innerhalb des Systems.

Damit wird der Rubel zu einer Art: „**Energiequelle, die nur im eigenen Kraftwerk funktioniert.**“

Für CFOs bedeutet das:

Rubel-Liquidität ist real, aber **teilweise wertlos**, sofern sie das Land verlassen soll.

Rubelüberschüsse sind kein Kapitalpolster, sondern eine **Liquiditätsillusion**, wenn der Exit fehlt.

DIE NEUE FINANZMARKTMECHANIK RUSSLANDS

STRUKTUREN, SPANNUNGEN UND DIE ARCHITEKTUR
EINES KONTROLIERTEN FINANZÖKOSYSTEMS

3. Strukturstabilität trotz Sanktionen, das Paradoxon

Warum bricht das System nicht zusammen?

Weil Russland seine Finanzarchitektur so umgebaut hat, dass Stabilität **nicht durch Wachstum** entsteht, sondern durch **Kontrolle, Umlenkung und Kompensation**.

- Ausfall westlicher Technologie → Ersatz durch asiatische Alternativen
- Kapitalmangel → Kompensation durch staatliche Instrumente
- Energieerlöse → Stabilisierung des Haushalts
- Blockierte Zahlungswege → SPFS und alternative Leitungen
- Verlust westlicher Banken → regionale Bankenallianzen
- Restriktionen → neue Schattenkorridore

Russland hat das System nicht reformiert. Es hat es **reprogrammiert**.

4. Unsichtbare Spannungsfelder, die CFOs kennen müssen

Unter dieser scheinbaren Stabilität verborgen:

1. Systemische Abhängigkeit von Energieexporterlösen

Fällt der Ölpreis um 20–30 %, fällt die Haushaltsstabilität in eine Schieflage.

2. Strukturelle Kreditrisiken in technologieabhängigen Sektoren

Die wahren Risiken liegen nicht in Bilanzen, sondern in Lieferketten.

3. Schattenbanking und alternative Zahlungskorridore

Intransparente Netzwerke, hohe Compliance-Risiken.

4. Illusion der Liquidität

Liquidität existiert, aber ist sie beweglich? Oft nicht.

5. Politische Eingriffe ohne Vorwarnung

Kapitalverkehrskontrollen können über Nacht verschärft werden.

5. Die CFO-Logik: Was diese Mechanik bedeutet

Für CFOs ergibt sich eine neue Wahrheit: Nicht das Geschäftsmodell entscheidet über Erfolg in Russland, sondern die Struktur des Finanzsystems. CFOs müssen Russland nicht managen.

Sie müssen es lesen, wie einen Code, wie ein Netzwerk. Wie ein System, das nicht versagt, wenn Märkte scheiten, sondern versagt, wenn Strukturen falsch interpretiert werden.

RISIKOFELDER

DER WAHRHEIT INS AUGE SEHEN

Risiken in Russland sind nicht linear. Sie sind nicht isoliert. Sie sind nicht das, was in Tabellen steht. Risiken sind dort **Schichten**, die übereinander liegen, sich verschieben, sich verstärken, sich gegenseitig zum Einsturz bringen können.

Ein CFO, der diese Landschaft betritt, blickt nicht auf Zahlen, sondern auf die Tektonik eines Systems, das sich ständig neu formiert.

1. Das Risikoparadox Russlands

Russland wirkt stabil, doch diese Stabilität ist kein Fundament, sie ist eine **Oberflächenspannung**. Die wahre Instabilität liegt darunter, und sie wird sichtbar, wenn man dem System ins Gesicht schaut, in seine Risse, in seine Schatten, in seine blinden Flecken.

2. Die zwölf strukturellen Risikoachsen

R1 – Liquiditätsrisiko: Die Illusion des Verfügbaren

Rubel-Liquidität ist reichlich. Doch Rubel, die das Land nicht verlassen dürfen, sind keine Liquidität, sie sind gebundene Energie. Energie, die brennt, aber keinen Generator antreibt. Unternehmen unterschätzen dies massiv.

R2 – Refinanzierungsrisiko: Der geschlossene Rubelkreislauf

Ohne Zutritt zu Euro- und Dollar-Märkten werden Refinanzierungen zur **Binnenoperation**.

Das heißt:

- weniger Diversifikation
- höhere Zinskosten
- geringere Flexibilität
- Abhängigkeit von staatlicher Kreditlenkung

Die Refinanzierungssituation russischer Unternehmen ist stabil, aber nur **innerhalb** des Systems.

R3 – FX-Risiko: Der Rubel als Gefangener

Der Rubel ist steuerbar, aber diese Steuerbarkeit ist ein zweischneidiges Schwert.

Starke Abriegelung → Stabilität.

Globale Ereignisse → extreme Volatilität.

Für CFOs ergibt sich eine paradoxe Wahrheit: **Je stabiler der Rubel aussieht, desto riskanter kann seine Konvertierung werden.**

RISIKOFELDER

DER WAHRHEIT INS AUGE SEHEN

R4 – Kapitalverkehrsrisiko: Die unsichtbare Mauer

Kapital kann sich bewegen, bis die Regeln sich ändern.

Russland kann Kapitalverkehrskontrollen **über Nacht** verschärfen.

Die Mauer ist nicht immer sichtbar. Aber sie ist immer da.

R5 – Eigentumsrisiko: Politische Zonen der Unsicherheit

Eigentum in Russland ist nicht absolut. Es ist **konditional**.

CFOs müssen jedes Asset betrachten als:

- nutzbar
- riskant
- potenziell blockiert
- potenziell entwertbar
- potenziell übertragbar (nur selten)

Eigentum ist dort kein Zustand. Es ist ein Verhandlungsraum.

R6 – Compliance-Risiko: Ein globaler Minenring

Ein CFO steht zwischen zwei Regimen:

- Russischem Recht
- Westlichen Sanktionen

Beide Systeme bewegen sich ständig.

Die Frage lautet nicht: „Sind wir compliant?“ Sondern: „**Sind wir morgen noch compliant?**“

R7 – Sanktionsrisiko: Dynamische Unberechenbarkeit

Sanktionen sind kein Regelwerk. Sanktionen sind ein Prozess. Tickernd, wachsend, verzweigend.

Jede neue Runde kann:

- Zahlungswege schließen
- Eigentümerstatus ändern
- Banken blockieren
- Compliance-Strukturen entwerten

Unternehmen verlieren nicht Geld, sie verlieren Planbarkeit.

RISIKOFELDER

DER WAHRHEIT INS AUGE SEHEN

R8 – Reputationsrisiko: Der Schatten, der nach Hause reicht

Selbst ein rechtssicheres Engagement kann in westlichen Märkten Fragen auslösen:

- „Warum seid ihr noch dort?“
- „Was bedeutet das für eure Governance?“
- „Welchen politischen Preis zahlt ihr dafür?“

Reputation ist ein **asymmetrisches Risiko**: Sie lässt sich verlieren, aber kaum zurückgewinnen.

R9 – Technologierisiko: Die unsichtbare Abhängigkeit

Durch Sanktionen verliert Russland Zugang zu:

- Software & Hardware
- Ersatzteilen
- Zahlungsinfrastruktur & Sicherheitsarchitekturen

Unternehmen merken dieses Risiko erst, wenn Systeme stehen bleiben.

Technologie ist ein Risikoträger, kein Werkzeug.

R10 – Lieferkettenrisiko: Das schleichende Gift

Lieferketten, die früher stabil waren, sind heute fragil, verschoben, länger, teurer.

Lieferketten in Russland sind wie **Aderen in einem Körper, der unter Druck steht**:

Mal fließt es. Mal nicht. Manchmal reißt etwas.

R11 – Governance-Risiko: Das Ringen um Klarheit

Governance in Russland bedeutet:

- Unvollständige Daten
- Mehrdeutige Regeln
- Zeitverzögerte Kommunikation
- Politische Entscheidungen statt ökonomischer Logik

CFOs müssen lernen, **mit Nebel zu arbeiten**.

R12 – Systemrisiko: Die tektonische Verschiebung

Das größte Risiko ist nicht Russland. Es ist die Welt selbst.

Wir leben in einem Zeitalter multipolarer Macht zerfallender Allianzen, fragmentierter Märkte, neuer Finanzblöcke Russland ist nur der Spiegel. Doch der Riss geht tiefer.

RISIKOFELDER

DER WAHRHEIT INS AUGE SEHEN

3. Fallbeispiele, drei Wahrheiten, drei Fehler

Hier folgen drei anonymisierte, aber realistische Fälle, wie internationale Firmen in Russland scheiterten oder beinahe scheiterten. (Nicht politisch, rein strukturell-finanziell.)

Fall 1: Der Rubel, der nicht ging

Ein europäischer Industriekonzern sammelte über zwei Jahre signifikante Rubelbestände. Der CFO war sicher: „Wir transferieren, wenn der Kurs gut ist.“ Doch der Kurs kam. Die Genehmigung nicht. Ergebnis: Ein dreistelliger Millionenbetrag als **politisch gefangenes Kapital**.

Fall 2: Das Bankkonto, das sich schloss

Ein Mittelständler arbeitete weiter mit einer russischen Bank, die Monate später auf einer Sanktionsliste landete. Das Konto wurde eingefroren. Nicht illegal. Nur unglücklich. Das Geld war nicht verloren, es war **unerreichbar**.

Fall 3: Die Eigentümerstruktur, die unsichtbar riskant war

Ein Joint Venture, formal sauber. Doch ein Sub-Shareholder stand zwei Ebenen entfernt in einem Netzwerk, das später sanktioniert wurde. Ergebnis: Kompletter Geschäftsstop, weil die Eigentümerkette nicht tief genug geprüft wurde.

4. Die CFO-Perspektive – Risiken neu denken

Für CFOs gilt:

Risiko ist nicht das, was sichtbar ist.

Risiko ist das, was unter der Oberfläche Druck aufbaut.

Und Russland ist ein Markt, in dem dieser Druck nicht linear steigt, sondern plötzlich bricht.

CFO-EINORDNUNG

WIE UNTERNEHMEN IN RUSSLAND STEUERFÄHIG BLEIBEN

Ein CFO, der in Russland Entscheidungen trifft, kann nicht in linearen Kategorien denken: nicht in „Risiko vs. Chance“, nicht in „Exit vs. Engagement“, nicht in „Gewinn vs. Verlust“. In Russland, und zunehmend weltweit, gilt eine neue Lehre:

Steuerbarkeit ist die einzige echte Währung. Alles andere ist derivative.

1. Die Vier-Säulen-Architektur für Finanzsteuerung in fragmentierten Märkten

Wir beginnen mit den grundlegenden Designparametern.

Säule 1 – Strukturelle Due Diligence: Tiefer als Abschlüsse, tiefer als Verträge

Viele Unternehmen prüfen Bilanzen. Einige prüfen Eigentümerstrukturen.

Wenige prüfen:

- indirekte Einflussnetzwerke
- politische Nähe
- regionale Verflechtungen
- Schattenbeteiligungen
- potenzielle Sanktionspfade
- Exposition gegenüber kritischen Infrastrukturen
- Stresstests der Liquidität unter geopolitischem Einfluss

Doch genau das ist entscheidend. In Russland ist Compliance kein Zustand.

Es ist ein sich bewegender Raum. Ein CFO muss lernen, diesen Raum täglich neu zu kartieren.

Säule 2 – FX-Isolationsarchitektur: Geld trennen, bevor Risiken entstehen

Rubelbestände sind kein Problem, solange sie nicht mit globalen Kapitalplänen verwechselt werden. Das bedeutet:

- Rubel-Exposure klar isolieren und interne Hedging-Mechanismen schaffen
- Transferpfade frühzeitig definieren
- Liquidität nicht als Puffer, sondern als gefangenes Asset betrachten
- simulieren, welche Teile der Bilanz „mobil“ und welche „immobil“ sind

CFOs brauchen ein doppeltes Finanzmodell:

- **Modell A:** Rubelwelt
- **Modell B:** Dollar-/Euro-Welt

Zwei Welten, zwei Logiken, zwei Risiken, eine CFO-Entscheidung.

CFO-EINORDNUNG

WIE UNTERNEHMEN IN RUSSLAND STEUERFÄHIG BLEIBEN

Säule 3 – Partner-Matrix: Netzwerk statt Einzelbeziehung

Kapital bewegt sich in Russland nicht durch Prozesse, sondern durch **Akteure**.

Das bedeutet:

- regionale Banken statt nur große Banken
- lokale Notare, Auditoren, Kanzleien
- Netzwerke, die nicht in westlichen Datenbanken auftauchen
- staatliche Stellen mit entscheidender Rolle
- externe Partner, die „Türöffner“ für regulatorische Freigaben sind

Die Stärke eines Unternehmens in Russland wird nicht durch Kapital gemessen, sondern durch Partner-Qualität. **In fragmentierten Märkten sind Beziehungen Infrastruktur.**

Säule 4 – Governance-Design: Klarheit in einem nebligen System

In Russland gibt es keine perfekte Transparenz. Aber man kann eine eigene Transparenzarchitektur schaffen:

- dokumentationsbasierte Governance
- interdisziplinäre Taskforces
- unabhängige Kontrollmechanismen
- regelmäßige Risikoassessments
- Szenarioplanung mit geopolitischem Stressfaktor
- „Red Team Reviews“ für kritische Entscheidungen
- Eskalationspfade für Compliance-Fragen

Governance ist nicht defensiv. Sie ist ein **strategisches Werkzeug**, um Entscheidungen zu steuern, bevor sie getroffen werden.

2. Die operativen Werkzeuge eines strukturell denkenden CFOs

Die Werkzeuge, die ein CFO in Russland zwingend beherrschen muss:

W1 – Liquidity Shock Models

Simulationsmodelle, die die Fragen beantworten:

- Was passiert bei abrupten Kapitalverkehrskontrollen?
- Was passiert bei Rubelvolatilität über 20 %?
- Was passiert, wenn ein Bankpartner sanktioniert wird?
- Welche Liquidität ist real, welche ist „eingesperrt“?



BÖHLER & PARTNER // Schweiz // Deutschland // Spanien // www.boehler-partner.de

CFO-EINORDNUNG

WIE UNTERNEHMEN IN RUSSLAND STEUERFÄHIG BLEIBEN

W2 — Exit Window Mapping

Exits sind keine Events. **Exits sind Fenster.**

Diese Fenster öffnen sich: regulatorisch, politisch, transaktional...

... und sie schließen sich wieder. **Ein CFO muss Exit-Chancen antizipieren**, nicht improvisieren.

W3 — Shadow Corridor Analysis

Auch sanktionierte Märkte besitzen funktionierende Kanäle:

- Zwischenbanken
- alternative Zahlungsnetze
- Korrespondenzbanken in Drittstaaten
- nicht-westliche Clearingwege
- regionale Finanzzentren

Diese Wege sind legal, aber volatil. Sie müssen strukturell beobachtet werden, wie man tektonische Linien beobachtet.

W4 — Scenario Orchestration

Ein CFO ist kein Controller mehr. Ein CFO ist ein Regisseur von Szenarien:

- Best Case
- Base Case
- Downside
- Stress Case
- Black Swan

In Russland gibt es ein sechstes Szenario:

„Shift Case“, wenn das gesamte System plötzlich nach neuen Regeln funktioniert.

3. Die tiefste Lektion: Struktur schlägt Kompetenz

Ein Unternehmen kann exzellente Produkte haben. **Eine starke Marke. Ein profitables Geschäft.**

Doch wenn die Struktur nicht stimmt: blockiert das System, friert Kapital ein, verschiebt Risiken entwertet Entscheidungswege. Unternehmen scheitern nicht an Russland, sondern **an falscher Architektur.**

4. Die Frage aller Fragen:

Ist das Engagement strukturell steuerbar? Diese Frage entscheidet über: Investition, Rückzug, Status Quo, Wachstum, Abwicklung. CFOs müssen diese Frage beantworten können...nicht intuitiv, sondern systemisch. **Ein CFO, der Russland erfolgreich steuert, ist kein Finanzchef. Er ist ein Architekt.**

Ein Interpret eines Systems. Struktur ist seine Sprache.

 | BÖHLER & PARTNER

Böhler & Partner steht für strategische Exzellenz, Führungsstärke und unternehmerische Weitsicht.

Mit über 25 Jahren Erfahrung im Top-Management, Consulting und in der Unternehmensentwicklung verbinden wir klassische Beratungskompetenz mit modernster Innovationskraft und einem globalen Netzwerk aus Entscheidungsträgern und Technologiepartnern.

UNSERE LEISTUNGEN

- **Consulting & Strategy** – Entwicklung zukunftsorientierter Unternehmensstrategien
- **Partner Management** – Aufbau starker Allianzen, Joint Ventures und globaler Wachstumsnetzwerke
- **Executive Search & Interim Management** – Besetzung entscheidender Schlüsselpositionen
- **Marketing & Communication** – Entwicklung und Umsetzung wirkungsvoller Marketingstrategien, Markenführung, Change-Kommunikation & Leadership-Positionierung

Wenn Sie Ihr Unternehmen auf das nächste Level führen wollen, mit Partnern, die unternehmerisch denken und handeln, dann ist jetzt der richtige Zeitpunkt.

Let's create impact – today, tomorrow, and beyond.

INFO@BOEHLER-PARTNER.DE