

Nationale Ressourcen im globalen Kontext: Zur Internationalisierung russischer Öl- und Gaskonzerne

Von Jonas Grätz, Berlin

Zusammenfassung

Internationalisierung kann allgemein als ein Prozess beschrieben werden, bei dem Konzerne national verfügbare Vorteile wie Zugang zu natürlichen Ressourcen oder günstige Arbeitskraft mit den in einem anderen Land oder auf globalen Märkten verfügbaren Vorteilen kombinieren. Sie zielt dabei primär auf Kontrolle von Unternehmen in Drittländern, umfasst sekundär auch weichere Formen wie etwa strategische Partnerschaften. Die Internationalisierung russischer Öl- und Gaskonzerne ist dabei stark mit ihrem Verhältnis zu staatlichen Akteuren verbunden, die mittels der Vergabe von Lizenzen und anderer Mechanismen über die relativen Chancen der Konzerne im Inland entscheiden. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Motive und Möglichkeiten der russischen Konzerne bei der Internationalisierung dargestellt. Im Mittelpunkt stehen dabei die drei größten russischen Konzerne Gazprom, LUKoil und Rosneft.

Rosneft – staatlich forcierte Internationalisierung

Der mehrheitlich staatliche Ölkonzern Rosneft ist bisher noch kaum international aktiv. Umso mehr überraschte der Mitte Januar 2011 bekannt gewordene Deal mit BP, der Rosneft eine Beteiligung von 5 Prozent an BP sichert. Währenddessen erhält BP 9,5 Prozent an Rosneft. Rosneft machte rasch deutlich, dass das Unternehmen diesen Schritt nicht als Portfolioinvestition betrachtet, sondern es auch um Kontrolle geht: Obwohl der eigene Anteil an sich nicht ausreicht, hat Russland bereits den Anspruch auf einen Sitz im Aufsichtsrat von BP anmeldet. Der zweite zentrale Aspekt ist der Austausch von Zugang zu Ölförderprojekten in der arktischen Karasee gegen Technologietransfer: Rosneft und BP werden ein Gemeinschaftsunternehmen zur Erkundung und Förderung sowie ein Technologiezentrum in Moskau gründen. Hier soll BP seine technologischen Fähigkeiten in der *offshore*-Förderung mit russischen Experten teilen. Dieser Paketdeal ist das Muster für einen von der staatlichen Elite favorisierten forcierten Internationalisierungsprozess. Russland geht es dabei darum, den Zugang zu den nachgefragten eigenen natürlichen Ressourcen weitgehend zu monopolisieren, um maximale Hebelwirkung gegenüber ausländischen Investoren zu erzielen. Damit soll die eigene technologische Rückständigkeit ausgeglichen und die Internationalisierung ausgewählter russischer Konzerne forciert werden. Es werden also gezielt Barrieren für ausländische Investitionen errichtet, die für konkrete Akteure gegen Gegenleistung aufgehoben werden können. Durch die Regulierung des Zugangs zu Ressourcen versucht die politische Elite zu kontrollieren, wer zu welchen Konditionen in Russland investieren und welcher der russischen Konzerne an einem solchermaßen forcierten Internationalisierungsprozess teilhaben darf. Für die staatliche Rosneft ergeben sich so

die ersten Schritte auf das internationale Parkett – während andere russische Konzerne schon viel weiter sind.

Gazprom – Marktmacht und Kontrolle

Die Internationalisierungsstrategie des mehrheitlich staatlichen Gas- und Ölkonzerns Gazprom ist angesichts ihrer monopolistischen Position auf dem russischen Markt wesentlich »spontaner« als die der Rosneft. Die Stellung der Gazprom innerhalb Russlands veränderte sich auch nicht wesentlich im Zeitverlauf. Gleichzeitig kann Kontrolle über die Gasmärkte in Drittländern auf Grund der Marktstruktur auch leichter zu politischen Zielen genutzt werden. Die Strategie zielt vornehmlich auf die Sicherung von Marktmacht in Europa, da auf Grund niedriger Inlandspreise der Hauptteil des Umsatzes in der EU erwirtschaftet wird. Während weniger als 30 Prozent des von Gazprom produzierten Erdgases in die EU und die Türkei exportiert wird, erwirtschaftet Gazprom hier mehr als 60 Prozent des Umsatzes. Daher sind diese Absatzmöglichkeiten besonders wichtig für das Unternehmen.

In der Gasindustrie ist nicht die Produktion das Problem, sondern der Transport zu den Kunden. Wer den Zugang zur Pipeline kontrolliert kann auch über den Zugang zu den Kunden bestimmen. Für Erdgas bestanden daher oft nur verwaltete, aber keine Wettbewerbsmärkte. Auf solchermaßen isolierten Märkten ergeben sich von Preisdiskriminierung bis Lieferblockade verschiedene Strategiemöglichkeiten zur Sicherung der Absatzchancen, die auf Wettbewerbsmärkten nicht eingesetzt werden können. Dies macht die Internationalisierung auf Absatzmärkte für Produzenten attraktiv. Gleichzeitig zielen die Bemühungen der EU-Kommission auf die erstmalige Herstellung eines Gasmarktes. Kernstück der Reform ist die Idee, dass Pipelineinfrastruktur ein Gut ist, das allen interessier-

ten Parteien gegen die Zahlung einer Transportgebühr offen stehen sollte.

Gazprom begann noch vor Auflösung der Sowjetunion als erster russischer Akteur ausländische Unternehmen zu gründen und besitzt heute eine Vielzahl von Beteiligungen und Tochterunternehmen im Ausland. Am erfolgreichsten ist Gazprom dabei in Deutschland, wo die Internationalisierung schon 1990 begann. Damals tat sich das Unternehmen mit der BASF-Tochter Wintershall zusammen. Gazprom, die in Deutschland bisher nur an Ruhrgas verkaufte, strebte ihrerseits nach direktem Zugang zum Endkunden, da hier zusätzliche Margen abgeschöpft werden konnten. Auf dieser Grundlage beschloss man, ein Gemeinschaftsunternehmen zu gründen, das durch den Bau eigener Hochdruckpipelines Zugang zum Endkunden erreichen würde. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten belieferte Gazprom das Unternehmen mit etwas günstigerem Gas. Hier wurde also die Möglichkeit zur Preisdiskriminierung zum Zweck der Internationalisierung eingesetzt. Denn zunächst war es die deutsche Seite, die die Investitionen in die Pipelines finanzierte, während Gazprom nur Gaslieferungen garantierte.

Die aus der Kooperation entstandene Wingas hat in Deutschland heute einen Marktanteil von knapp 20 Prozent und ist auch in Belgien und Großbritannien tätig.

Fragt man nach der Rationalität dieses Vorgehens so wird deutlich, dass die Handlungen der Gazprom hier von den kurzfristigen Zielen der Maximierung von Gewinnen und Marktanteilen getragen waren. Zum einen ruft das Vordringen auf Absatzmärkte einen Interessenkonflikt hervor, da Gazprom als Produzent einerseits an hohen Preisen für Gas interessiert ist, während sie als Akteur auf Endkundenmärkten an einem höhere Marktanteil Interesse hat. Zum anderen bedeutete die Gründung der Wingas, dass erstmals Wettbewerb zwischen Gasanbietern in den bisher monopolistisch verwalteten deutschen Gasmarkt Einzug hielt. Gazprom konkurrierte so mit ihrem eigenen Gas, das sie im Rahmen von Langfristverträgen auch an Ruhrgas verkaufte. Dieser Wettbewerb half letztlich dabei, die Marktmacht des deutschen *de facto*-Importmonopolisten Ruhrgas und damit deren Möglichkeit zum Eingehen von Langfristverträgen zu unterminieren. Damit sägte Gazprom also selbst am Ast des Geschäftsmodells, das sie nun im Rahmen der Gasmarktliberalisierung der EU zu stützen sucht.

Die Strategie gegenüber den Transitländern Ukraine und Belarus ist derweil seit Jahren davon getrieben, größtmögliche Kontrolle über die Transitstrecken zu erlangen, die auf die lukrativen Märkte führen. Daher versuchte Gazprom hier, aufgelaufene Schulden in Anteile an Infrastruktur umzuwandeln oder durch Preis-

nachlässe Anreize für den Verkauf der Netze zu setzen. Dies gelang im Falle von Belarus, bis heute jedoch noch nicht in der Ukraine.

Auch die Strategie gegenüber Gasproduzenten in der GUS ist davon geprägt, die lukrativen Absatzmöglichkeiten zu schützen. Hier gilt es, den selbständigen Zugang der Produzenten zu neuen Märkten zu verhindern, da dies den eigenen Marktanteil und die Margen verringern würde. Wichtigstes Mittel hierzu ist die Sättigung der potentiellen Märkte durch den Bau eigener Exportpipelines. So lancierte Gazprom Ende der 1990er Jahre die Blue Stream Pipeline in die Türkei, um die Diversifikation Turkmenistans auf diesen Markt zu verhindern. Der russische Staat gewährte für das Projekt erhebliche Steuervergünstigungen. Dies sorgte dafür, dass das turkmenische Konkurrenzprojekt scheiterte und turkmenisches Erdgas weiterhin durch Russland in die Türkei gelangt. Bei dieser Strategie war die Partnerschaft mit der italienischen ENI zentral, da die Blue Stream sonst kaum auf den Boden des Schwarzen Meeres gelangt wäre.

Eine ähnliche Strategie versucht Gazprom nun mit der South Stream Pipeline von Russland nach Bulgarien zu wiederholen, auch wenn dieses Projekt bisher ohne kommerzielle Basis geblieben ist. South Stream und Nord Stream verkörpern jedoch eine neue Strategie der Gazprom, die auf langfristige Kundenbindung durch Verlegung von Unterseepipelines zu den Absatzmärkten zielt. Die Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie erheblich teurer als mögliche Alternativrouten sind und deutliche Überkapazitäten erzeugen. Sie stärken also nicht nur die Position der Gazprom gegenüber den Transitländern Ukraine und Belarus, sondern erhöhen auch die Marktmacht der Gazprom in den Zielmärkten. Letzteres wird dadurch gewährleistet, dass Konzerne in den Zielmärkten am Projekt beteiligt werden und durch die Übernahme von Kosten und Risiken ein Interesse an dessen Auslastung entwickeln. Gleichzeitig verbleibt die Kontrolle bei Gazprom. Um die anfangs unwilligen Konzerne ins Boot zu holen nutzte Gazprom bei Nord Stream ihre Kontrolle über den Zugang zum russischen Gasmarkt: Gazprom stellte den Projektpartnern Ruhrgas und Wintershall jeweils 24,5 Prozent am Gasvorkommen Juzhno Russkoe in Aussicht, wenn diese im Gegenzug in Nord Stream investieren würden. Bei Nord und South Stream handelt es sich letztlich um »Schwammprojekte«, die die Bindung der Abnehmer an den Lieferanten Gazprom erhöhen. Dies geschieht über die Einbindung von Akteuren in Zielmärkten, die für die Hälfte der Kosten aufkommen. Die hohen Investitionskosten der Pipelines transformieren sich für die Abnehmer nach der Investition in hohe Opportunitätskosten zur Nutzung alternativer Lieferanten. Durch

möglichst optimale Auslastung wird versucht, die hohen Kapitalkosten aus dem Schwammprojekt wieder herauszupressen. Die Pipelines saugen außerdem auf den Kapitalmärkten vorhandenes Kapital auf – es ist kaum zu erwarten, dass sich Investoren für mehrere Pipelineprojekte finden lassen, die bei vorhandener Überkapazität den gleichen Markt beliefern. Diese Strategie verfügt jedoch nur bei entsprechend engen Gasmärkten.

Die Internationalisierungsstrategie der Gazprom ist also klar auf die Absatzmöglichkeiten gerichtet. Dazu ist für Gazprom die Kontrolle über Infrastruktur für Transport und Speicherung zentral. Dabei strebt sie nach dem Erhalt verwalteter und monopolierter Märkte und ist wenig gewillt, neue Herausforderungen auf den Gasmärkten anzunehmen. Gazprom versucht eher reaktiv, die Chancen auf neuen Märkten zu nutzen, die durch die Liberalisierungspolitik der EU und wachsenden globalen LNG-Handel eröffnet werden.

LUKoil: Vom »Ölbotschafter Russlands« zum Relikt der 1990er Jahre

Der Ölkonzern LUKoil ist der am meisten internationalisierte Konzern Russlands. Anders als Gazprom ist er im Ausland nicht nur auf Absatzmärkten, sondern auch wesentlich stärker in der Öl- und Gasförderung und Erkundung tätig. LUKoil ist auch Russlands größter Steuerzahler. Die Motivation zur Internationalisierung ist von der von Gazprom grundverschieden, da der Handel mit Öl und Ölprodukten auf Märkten stattfindet, die nicht regional begrenzt sind und nicht leicht manipuliert werden können.

Während der 1990er Jahre war LUKoil lange Zeit der einzige international handlungsfähige russische Ölkonzern. Bei LUKoil stammte die Motivation zur Internationalisierung der Ölförderung in dieser Zeit aus den geringen Kosten, die die Ausweitung der Produktionsbasis dank der Abhängigkeit der zentralasiatischen Staaten von Russland verursachte. Russland konnte mittels der Kontrolle der Lieferrouten der zentralasiatischen Staaten auf Weltmärkte den Wert ihrer Ressourcen kontrollieren. Dies machte LUKoil eine Expansion in diese Märkte schmackhaft. In Kasachstan konnte LUKoil etwa die russische Kontrolle über Exportrouten für Erdöl im Westen des Landes und die Abhängigkeit Kasachstans von russischen Öllieferungen im Osten des Landes nutzen, um günstig Anteile an der Ölförderung und an Exportpipelines zu erlangen. Die obstruktive Haltung Russlands zum Rechtsstatus des Kaspischen Meeres war gleichzeitig hilfreich, um in Aserbaidschan an internationalen Konsortien beteiligt zu werden.

Während die Akquisition der Aktiva in Kasachstan und Aserbaidschan klar durch die Abhängigkeiten dieser neuen Staaten von Russland befördert wurde, ist

dies für den Erwerb von Raffinerien und Tankstellennetzen weniger deutlich. Beim Kauf von Raffinerien in Rumänien, Bulgarien und der Ukraine halfen lediglich technologische Pfadabhängigkeiten, die auf Grund der Ausrichtung der Raffinerien auf russisches Öl bestanden. Da in den meisten postsozialistischen Ländern überschüssige Raffineriekapazitäten vorherrschten, die auch nicht wettbewerbsfähig und daher hoch verschuldet waren, löste der Erwerb durch LUKoil das Problem der Versorgung und Modernisierung. Dadurch erreichte LUKoil rasch eine führende Position auf den Märkten für Ölprodukte im Balkan. In Bulgarien ist dies zudem mit einer Schlüsselstellung in der Volkswirtschaft insgesamt verbunden.

Im neuen Jahrtausend verlor LUKoil allmählich die privilegierte Stellung unter den russischen Ölkonzernen. Zunächst wuchs Jukos zu einem ernsthaften Konkurrenten mit globalen Ambitionen heran. Anschließend wurde Rosneft mit Hilfe des zerschlagenen Jukos-Konzerns zum größten russischen Ölkonzern aufgebaut. Der Zugang zu großen neuen Feldern innerhalb Russlands war nun vor allem Rosneft vorbehalten. Für LUKoil wurde die Förderung im Ausland in dieser Situation immer bedeutender. So setzte sie ihre Expansion in Kasachstan fort und begann neue Projekte im Gassktor Usbekistans. Dabei wurden sowohl Investitionen in Förderung als auch in Erkundung vorgenommen. Dabei spielten Druckmittel Russlands keine erkennbare Rolle mehr. Darüber hinaus kaufte LUKoil Anteile an Raffinerien in Italien und den Niederlanden, um die Weiterverarbeitungstiefe der eigenen Produktion noch mehr zu steigern. LUKoil erhielt also im Russland der 1990er Jahre erhebliche staatliche Starthilfe bei der Internationalisierung, die es anschließend zum Aufbau eines vertikal integrierten internationalen Konzerns nutzen konnte. Die zunehmende Marginalisierung innerhalb Russlands konnte LUKoil dabei durch Internationalisierung teilweise ausgleichen. Die Internationalisierungsstrategie der LUKoil steht damit heute im scharfen Kontrast zu Rosneft, die mit staatlich ausgehandelten Deals auf das internationale Parkett gehievt wird.

Auswertung

Die häufig diskutierte Frage, ob russische Konzerne bei ihrer Internationalisierung politische oder wirtschaftliche Interessen verfolgen, kann hier nur kurz gestreift werden. Aus der Betrachtung wird deutlich, dass die Internationalisierungsstrategie der Rosneft klar von wirtschaftspolitischen Zielen getragen wird. Dies zeigt sich einerseits darin, dass ein international und in *offshore*-Projekten unerfahrener Akteur zur forcierten Internationalisierung genutzt wird. Andererseits wird darauf abgezielt, Entscheidungen bei BP mit zu beeinflussen.

Dahinter wird der Wunsch der politischen Führung sichtbar, selbst kontrollierte *global player* zu schaffen.

Die Strategie der Gazprom wird meist direkt von politischen Akteuren unterstützt und vorangebracht. Die Struktur der Gasmärkte bietet auch vielfältige Möglichkeiten zur politischen Instrumentalisierung. So lassen sich vor allem bei den Handlungen der Gazprom eindeutig politisch motivierte Strategien finden. Dies gilt etwa für die Einstellung der Lieferungen an die Ukraine, die Forderung sehr hoher »europäischer Marktpreise« und deren anschließende Ermäßigung gegen die Verlängerung der Basisrechte der russischen Schwarzmeerschiffe in Sevastopol.

Die Strategie von LUKoil wurde von ihr selbst in den 1990er Jahren als politisch opportune Ausweitung russischer Präsenz in der Nachbarschaft verkauft. Heute wird jedoch deutlich, dass LUKoil zwar der am stärksten internationalisierte russische Konzern ist, aber immer weniger Unterstützung der russischen Führung erhält. Nur noch die mit ihr verbundenen Akteure sollen die in Russland vorhandenen Ressourcen zur Internationalisierung nutzen können. In diesem Kontext nimmt die globale Präsenz für LUKoil an Bedeutung zu. LUKoil ist damit heute der einzige russische Konzern in diesem Sektor, der als *global player* bezeichnet werden kann.

Über den Autor:

Jonas Grätz ist Mitarbeiter im Projekt »Kompetenznetzwerk Institutionen und institutioneller Wandel im Postsozialismus« an der Stiftung Wissenschaft und Politik in Berlin, Forschungsgruppe Russland/GUS. Das Thema seiner Dissertation an der Goethe-Universität Frankfurt ist die Internationalisierung russischer Öl- und Gaskonzerne.

Lesetipps:

- *Christophe, Barbara* 1998: Von der Politisierung der Ökonomie zur Ökonomisierung der Politik. Staat, Markt und Außenpolitik in Rußland, in: Zeitschrift für Internationale Beziehungen 5: 2, 201–240.
- *Liuhto, Kari* 2010: Energy in Russia's foreign policy, Electronic Publications of Pan-European Institute 10/2010, Turku.
- *Vahtra, Peeter* 2006: Expansion or Exodus?—Trends and Developments in Foreign Investments of Russia's Largest Industrial Enterprises, in: Electronic Publications of Pan-European Institute 1/2006.
-

PRESSESTIMMEN

Internationale Reaktionen auf die Kooperation von BP und Rosneft

Reuters (London)

FOKUS 1-Ölkonzerne BP und Rosneft schmieden Allianz

14.1.2011, Tom Bergin

Laut BP-Chef Bob Dudley handelt es sich um die erste Überkreuzbeteiligung zwischen einem staatlichen Ölunternehmen und einem international agierenden Ölkonzern. Es sei »eine neue Vorlage dafür, wie Geschäfte in unserer Industrie ablaufen können«, sagte der Amerikaner, der einst das russische Joint-Venture TNK-BP geleitet hat. Während BP durch die Partnerschaft auf neue Einnahmen hoffen kann, schließt Rosneft seine Technologie- und Fachkenntnis-Kluft zum Westen.

Quelle: factiva Pressedatenbank

Neue Zürcher Zeitung

Eine Allianz voller Ironie; Die Kooperation zwischen dem Energiekonzern BP und dem Staatsbetrieb Rosneft zeigt die Machtverschiebung an den Energiemarkten auf.

18.1.2011, Gerald Hosp

Der Einstieg eines Staatsunternehmens bei einem internationalen Erdölkonzern illustriert auch die Machtverschiebung an den Energiemarkten. Die Zeit der »sieben Schwestern«, wie die sieben mächtigen angelsächsischen Erdölkon-