

Analyse

Going global

Internationalisierung und corporate governance in der russischen Erdöl- und Erdgaswirtschaft

Andreas Heinrich, Arbeitsgruppe „Corporate Governance“ des Instituts für Weltwirtschaft und Internationales Management, Universität Bremen

Der Erdöl- und Erdgassektor ist weltweit traditionell stark internationalisiert, weil eine globale Nachfrage auf nur regional begrenzte Vorkommen stößt. Der Export und Import dieser Rohstoffe ist daher der naheliegendste Indikator für die Internationalisierung eines Unternehmens. Der russische Erdöl- und Erdgassektor bildet da keine Ausnahme, denn bereits zu Zeiten der Sowjetunion knüpfte der Sektor internationale Wirtschaftskontakte und exportierte in das westliche Ausland. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und der teilweisen Privatisierung des russischen Erdöl- und Erdgassektors treten zunehmend auch andere Indikatoren der Internationalisierung in den Mittelpunkt: Technologieimporte, Geldaufnahme an den internationalen Finanz- und Wertpapiermärkten, Auslandsdirektinvestitionen und strategische Partnerschaften mit ausländischen Unternehmen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich die Internationalisierung des russischen Erdöl- und Erdgassektors in den letzten Jahren deutlich erhöht hat. Allerdings fallen die Ergebnisse je nach Unternehmen sehr unterschiedlich aus (siehe Tabelle 1 auf der nächsten Seite).

Dabei zeigt sich eine Aufteilung in drei Gruppen: Während Unternehmen wie Gazprom und Lukoil immer schon stark und breit gefächert internationalisiert waren (Sidanco bildet insofern eine Ausnahme, als dass die relativ hohen Internationalisierungswerte ausschließlich auf die strategische Partnerschaft mit BP zurückzuführen sind), begannen TNK, Yukos, Sibneft und in einem geringeren Ausmaß auch Tatneft ihre Internationalisierungsbemühungen verstärkt erst nach der russischen Finanzkrise von 1998. Bashneft, Slavneft und Surgutneftegas hingegen sind nach wie vor kaum internationalisiert. Sie beschränken ihre Auslandsaktivitäten fast ausschließlich auf den Export von Erdöl.

Vor allem eine stärkere Internationalisierung, die über Exporte hinausgeht, hat Auswirkungen auf das Verhalten der Unternehmen. In internationalen Wirtschaftstransaktionen haben sich im Laufe der Zeit Normen und Standards in gegenseitigem Einvernehmen oder aufgrund der Durchsetzungsmacht einzelner Akteure entwickelt. Eine Missachtung dieser Normen und Standards wird im Extremfall mit dem Abbruch der Geschäftstätigkeit geahn-

det und führt unter anderem zu einer schlechten Reputation für das Unternehmen. Langfristig ist eine Missachtung dieser Normen und Standards somit kostenintensiv.

Die Internationalisierung von Erdöl- und Erdgasunternehmen ist aufgrund meist hoher Markteintrittskosten auf ein längerfristiges internationales Engagement ausgerichtet. Eine Anerkennung und Befolgung dieser internationalen Normen und Standards sowie die Entwicklung eines internationalen Geschäftsgebarens ist deshalb vorteilhaft.

Die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf internationaler Ebene erfordert daher von den Unternehmen des russischen Erdöl- und Erdgassektors diverse Anpassungs- und Lernprozesse, die sich nach der Art ihres internationalen Engagements richten. Die Anwendung dieses internationalen Geschäftsgebarens – der erworbenen Kenntnisse und übernommenen Verhaltensweisen – führt zu einer Verbesserung der corporate governance der Unternehmen. (Einen Überblick über die Qualität der corporate governance der einzelnen Firmen gibt Tabelle 2 auf der nächsten Seite.)

Dabei lässt sich feststellen, dass Unternehmen mit einer hohen Internationalisierung auch eine bessere corporate governance aufweisen als ihre weniger internationalisierten russischen Wettbewerber. Je stärker die Internationalisierung eines Unternehmens, desto höher ist der Druck zur Übernahme internationaler corporate governance-Standards (siehe Streudiagramm auf der nächsten Seite).

Für beide Entwicklungen – die zunehmende Internationalisierung und eine Verbesserung der corporate governance – war die Finanzkrise 1998, die mehrere russische Ölfirmen an den Rand des Zusammenbruchs brachte, ein zentraler Auslöser. Zum einen veranlasste die Finanzkrise Unternehmen wie Sibneft, TNK und Yukos, Internationalisierung als Überlebensstrategie zu begreifen. Zum anderen bewirkte die Finanzkrise eine bessere Überwachung der corporate governance des Erdöl- und Erdgassektors durch internationale Finanzorganisationen, die durch die Krise beträchtliche Investitionen abschreiben mussten.

Tabelle 1: Internationalisierung der russischen Erdöl- und Erdgaswirtschaft (Indexwerte mit 0 = keine Internationalisierung)

	1997	1999	2001	2003*
Bashneft	0,3	0,4	0,4	0,8
Gazprom	6,5	7,2	6,8	7,2
Komi-TEK	1,4	1,6	—	—
Lukoil	6,9	7,8	7,3	7,2
Onako	0,4	0,4	—	—
Sibneft	0,6	6,3	6,5	6,8
Sidanko	4,8	5,9	5,1	—
Slavneft	1,1	1,8	2,0	—
Surgutneftegaz	1,0	1,2	1,2	1,3
Tatneft	1,9	4,2	3,7	3,8
TNK	0,6	7,6	6,3	7,6
VNK	1,9	—	—	—
Yukos	0,9	6,5	6,8	6,8
Durchschnitt	2,2	4,2	4,6	5,2

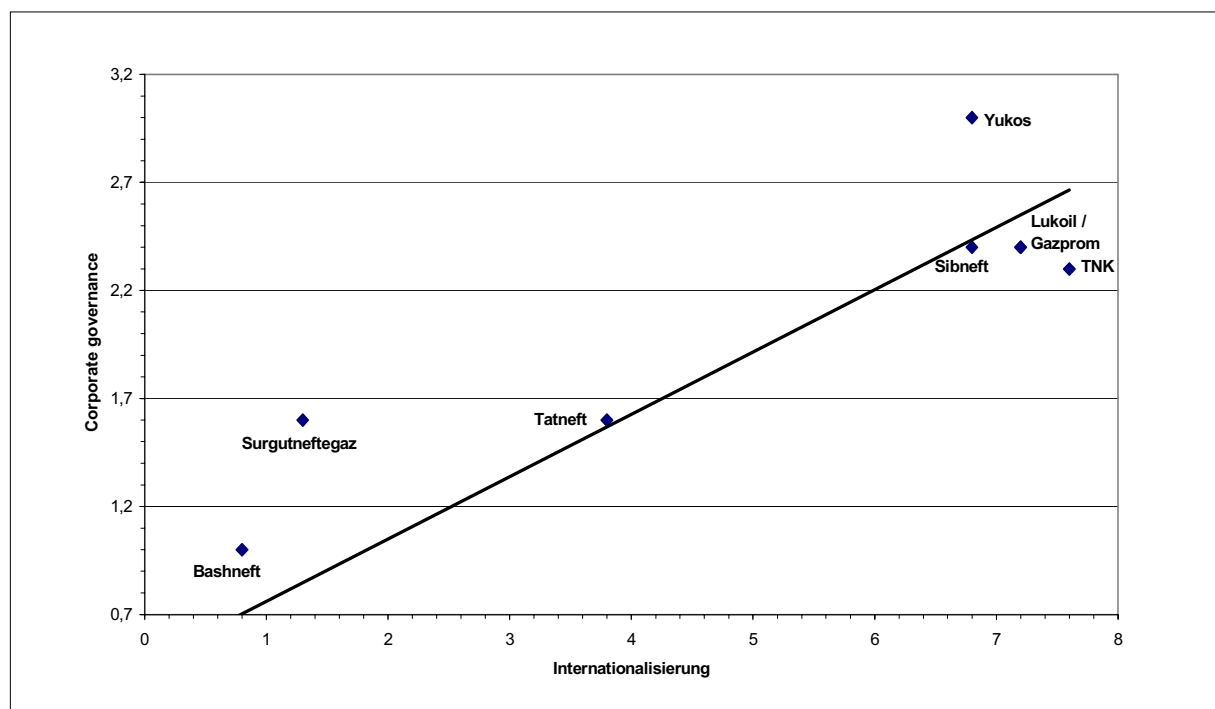
* = vorläufige Zahlen

Tabelle 2: Corporate governance in der russischen Erdöl- und Erdgaswirtschaft (Indexwerte mit 0 = schlechte corporate governance)

	1997	1999	2001	2003*
Bashneft	1,4	0,8	0,8	1,0
Gazprom	1,4	1,8	2,2	2,4
Komi-TEK	1,3	1,3	—	—
Lukoil	1,4	1,8	2,4	2,4
Onako	1,0	1,2	—	—
Sibneft	1,2	1,6	1,8	2,4
Sidanko	1,0	1,4	1,4	—
Slavneft	1,2	1,3	1,2	—
Surgutneftegaz	1,2	1,4	1,4	1,6
Tatneft	1,6	1,8	1,6	1,6
TNK	2,0	2,3	2,3	2,3
VNK	1,2	—	—	—
Yukos	1,2	1,3	2,0	3,0
Durchschnitt	1,3	1,5	1,7	2,1

* = vorläufige Zahlen

Streudiagramm für das Stichjahr 2003



Quelle (Tabellen und Streudiagramm): Andreas Heinrich: Globale Einflüsse und die corporate governance des russischen Erdöl- und Erdgassektors, Arbeitspapiere und Materialien der Forschungsstelle Osteuropa Nr. 46 (2003), S.31 – aktualisiert.