

M 1 Internationale Preishüter oder politische Trumpfkarte?

Internationale Ölkonzerne, wie Shell oder BP, sind allseits bekannt, doch mittlerweile dominieren nationale Ölunternehmen den Markt. Gazprom, Saudi Aramco oder auch Venezuelas Öl- und Gasgesellschaft PDVSA zählen dazu.

5 *Wem gehören diese Ölkonzerne und wie marktorientiert agieren sie?*

Die Energie-Rohstoffmärkte erlebten in den letzten Jahren einen neuen Schub an „Ressourcen-Nationalismus“. Dabei erhöhten die Produzentenstaaten signifikant ihren Einfluss auf den Energiesektor: durch direkte Verstaatlichungen (beispielsweise in Venezuela oder Bolivien) oder durch subtilere Methoden des Eigentumstransfers (beispielsweise der Fall Yukos in Russland). Dieser Trend zu nationalen Energiekonzernen – so genannten NOCs (National Oil Companies) – ist an sich nichts Neues. In Zeiten hoher Rohstoffpreise stellt er schlicht das Bestreben der Produzentenstaaten dar, Öl- oder Gas-Einkommen in staatliche Budgets umzulenken. Doch besonders in den letzten Jahren hat der Trend zu Verstaatlichungen und Eigentumstransfer erheblich zugenommen und neue Verhältnisse geschaffen.

Zugleich setzen nun auch die „neuen Nachfrager“ auf den Energiemärkten, unter anderem China und Indien, auf Staatsfirmen, um ihren steigenden Bedarf zu decken. Wie beispielsweise die chinesischen Aktivitäten in Afrika zeigen, versuchen diese „Späteinsteiger“ den volatilen (flüchtigen) Ölmarkt zu meiden und sich über den direkten Einkauf in Förderprojekte einen eigenen Anteil an der Produktion – so genanntes Equity Oil – zu sichern. Im Ergebnis dieses doppelten Trends dominieren NOCs mittlerweile die globalen Öl- und Gasreserven. Gerade noch etwa geschätzte sieben Prozent der weltweiten Öl- und Gasreserven sind für private Ölfirmen (IOCs – International Oil Companies) heute noch voll zugänglich. Im Zuge dieser Entwicklung sind, gemessen an den Reserven, die Top 20 weltweit größten Öl- und Gasfirmen mittlerweile nahezu ausschließlich Staatsfirmen, vor allem aus den Golfstaaten, Russland und China: Auf Platz eins ist die Iranische NIOC (National Iranian Oil Company), dann folgen Saudi Aramco, Katar GPC u.a. „Big Oil“, also ExxonMobil, Chevron, BP oder Shell, dagegen liegen abgeschlagen auf den hinteren Rängen: ihre Reserven reichen zusammengekommen kaum an den nächst größeren NOC heran [...]

Aber welche Eigentumsstrukturen weisen NOCs auf, und wie transparent sind sie? Wie stark sind sie mit der politischen Führung verbunden, und inwieweit handeln sie überhaupt unternehmerisch? Da sich NOCs deutlich voneinander unterscheiden, sollen im Folgenden drei Fallbeispiele wichtiger Produzenten-NOCs Aufschluss über diese Fragen geben.

Saudi Aramco

50 Saudi Aramco, das staatliche Ölkonglomerat des saudischen Königreichs, besitzt das Monopol auf die Upstream-

Aktivitäten des Landes – Exploration sowie Produktion von Erdöl – und kontrolliert etwa 98 Prozent der Ölreserven. Der Internationale Währungsfonds schätzt, dass Öl- und Ölprodukte etwa 90 Prozent der saudischen Exporterlöse, über 55 70 Prozent der Staatseinnahmen und etwa 45 Prozent des Inlandsproduktes generieren. Saudi Aramco spielt damit eine wichtige Rolle für das Königshaus, das seine Macht zentral auf die Öleinnahmen stützt; zugleich werden letztere indirekt redistribuiert (zurückgeführt), beispielsweise im Rahmen von 60 subventionierten Benzinpreisen, über die Rohstoffversorgung der heimischen Industrie oder die Bereitstellung von Infrastruktur. Alleiniger Eigentümer von Saudi Aramco ist die saudische Regierung – wie viele der saudischen Industriezweige ist auch der Ölsektor ausländischen Investoren verschlossen. 65 Ziele und langfristige Strategie des Unternehmens werden vom Hohen Rat für Petroleum und Mineralien bestimmt, dessen Vorsitz wiederum der Wächter der beiden Heiligtümer und Regierungschef, König Abdullah, innehat. Trotz eines relativ unabhängigen Managements hat Saudi Aramco keine Möglichkeit, die Entscheidungen der politischen Führung anzufechten. 70

Saudi-Arabien, das gegenwärtig etwa 9 Millionen Barrel pro Tag produziert, profitiert bei Produktionskosten von unter 10 US-Dollar pro Barrel (ein Barrel entspricht 159 Litern) 75 und Ölpreisen von zurzeit deutlich über 100 US-Dollar pro Barrel von einer riesigen Gewinnmarge auf dem Weltmarkt. Die genauen Einkommensflüsse sind allerdings wenig transparent, was Saudi Aramco im diesjährigen globalen Ranking internationaler und nationaler Öl- und Gasfirmen von Transparency International an eine der letzten Stellen rücken ließ. 80 Zugleich handelt Saudi Aramco jedoch nach unternehmerischen Maßstäben und setzt ähnliche Returns on Investment (Kapitalertragskräfte) an wie seine privaten Wettbewerber. Dass Saudi Aramco dabei auch jederzeit außenpolitischen 85 Zielen dient, zeigte beispielsweise der Golf-Krieg von 1990: Während des Krieges erhöhte Saudi-Arabien, ein Alliiertes der internationalen Koalition zur Befreiung Kuwaits, innerhalb von 90 Tagen seine Öl-Produktion um 3 Mio. Barrel pro Tag. 90

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA)

PDVSA ist Venezuelas staatliche Öl- und Gasgesellschaft und kontrolliert seit der Verstaatlichung des Energiesektors durch Hugo Chávez im Jahre 2007 mehr als 60 Prozent aller venezolanischen Förderprojekte. Das Unternehmen generiert 95 etwa ein Drittel des Inlandsproduktes, die Hälfte aller staatlichen Einnahmen und nahezu 90 Prozent der Exporterlöse Venezuelas. Es ist zudem einer der größten Arbeitgeber des Landes. PDVSA, das noch in den 1980er- und -90er-Jahren als eines der am effizientesten geführten NOCs galt, wird 100 im diesjährigen Ranking der Öl- und Gasunternehmen von Transparency International unter den weltweit intransparentesten Unternehmen geführt, und liegt sogar hinter der Iranischen NIOC (National Iranian Oil Company). Neben fehlenden Geschäftsberichten – für die Zeit nach 2003 105

liegen nahezu keine verlässlichen Finanzdaten vor – sind auch die Unternehmensangaben zur Produktion zweifelhaft; letztere wird von der Internationalen Energieagentur (IEA) statt der offiziellen 3,15 auf 2,6 Mio. Barrel pro Tag geschätzt.

Seit Amtsantritt von Chávez finanziert das Unternehmen milliardenschwere soziale Programme und stellt damit quasi-staatliche Leistungen zur Verfügung. Es dient so zugleich als innenpolitisches Instrument im Rahmen der von Chávez ausgerufenen „Bolivarischen Revolution“ und damit sowohl zur Machtsicherung als auch zur Hebung des Lebensstandards. Aufgrund einer intransparenten Parallelbürokratie arbeiten jedoch die zentralen Vehikel der Sozialprogramme, der Sozialfonds „Fondespä“ und die „Misiones sociales“, wenig effizient. Auch außenpolitisch wird PDVSA instrumentalisiert, u. a. über das auf Initiative Venezuelas geschaffene „Petrocaribe-Abkommen“. Dieses garantiert primär Erdöllieferungen an teilnehmende Karibikstaaten zu Vorzugsbedingungen und indirekt eine de-facto-Reduktion des Preises. Die zuverlässige Umsetzung der politischen Vorgaben durch PDVSA wird dabei von den zahllosen Gefolgsleuten garantiert, die Chávez seit dem Streik 2002 in dem Unternehmen installiert hat – das gesamte Management und mit 18 000 Arbeitern die Hälfte der Arbeitnehmerschaft wurden damals ersetzt.

OJSC Gazprom

Gazprom kontrolliert etwa 60 Prozent der russischen Gasreserven und produziert 90 Prozent des russischen Erdgases. 51 Prozent der Unternehmensanteile werden vom Staat gehalten – ein Anteil der bis 2004 noch deutlich unter 40 Prozent lag und den generellen Trend zu einer stärkeren Staatskontrolle im russischen Energiesektor widerspiegelt. Einziges ausländisches Unternehmen mit Sitz und Stimme im Aufsichtsrat ist die deutsche E.ON Ruhrgas AG. Gazprom ist allein für etwa 20 Prozent der russischen Staatseinnahmen verantwortlich und für knapp 10 Prozent des russischen Inlandsprodukts. Der Gasgigant ist zudem aufgrund vielerlei Aktivitäten auch in „energiefremden“ Bereichen, beispielsweise im Bankensektor oder den Medien, ein wichtiger Faktor in der russischen Wirtschaft. Zudem ist das Unternehmen gesetzlich verpflichtet, auf dem heimischen Markt Gas zu Niedrigstpreisen anzubieten.

Im diesjährigen Ranking der Öl- und Gasunternehmen von Transparency International liegt Gazprom, allen negativen Voraussagen zum Trotz, hinsichtlich seiner Unternehmenstransparenz im russischen Vergleich erstmals vor privaten Firmen wie zum Beispiel LukOil. International ist Gazprom allerdings eher in den unteren Rängen zu finden. Grund hierfür ist neben dem Mangel eines unabhängigen Aufsichtsrats die starke Verflechtung des Unternehmens mit der Politik. Hierfür steht zum Beispiel der neue russische Präsident und langjährige Gazprom-Aufsichtsratschef Dmitri Medwedew. Diese Verflechtung gewährleistet die Unterstützung des Unternehmens bei innenpolitischen Zielen – beispielsweise in Form von als Investition getarnten Subventionen in strukturschwachen russischen Regionen. Zugleich kann sich

das Unternehmen der politischen Unterstützung bei seinen in- wie ausländischen Expansions- und Akquisitionsbemühungen sicher sein. Dessen ungeachtet handelt Gazprom jedoch in vielerlei Hinsicht im Rahmen ökonomisch nachvollziehbarer Kriterien, die jedoch immer wieder zu internationaler Kritik führen. Sein dominantes Verhalten auf dem heimischen Markt entspricht dem Paradebeispiel eines Monopols, seine teils aggressive Strategie, die Subventionierung der GUS-Staaten, wie der Ukraine, Georgiens oder Weißrusslands, zu beenden und Gas-Schuldner zur Zahlung zu zwingen, dem Prinzip der Profitmaximierung.

NOCs sind nicht rein marktorientiert

Wie ist zusammenfassend der Trend zu nationalen Energiekonzernen zu bewerten? Für den Ölmarkt ist es zunächst prinzipiell gleichgültig, ob ein Staatsunternehmen oder ein privater Spieler fördert, da jedes zusätzliche Barrel, ob es nun auf dem Markt landet oder nicht, die Angebotssituation entlastet. Allerdings ist es fraglich, ob NOCs die in den kommenden Jahren notwendigen Investitionen tätigen werden – nach Schätzungen der IEA bis 2030 4,3 Billionen US-Dollar im Ölsektor. Der Grund: Staatsunternehmen tendieren dazu, Entscheidungen nicht aus rein unternehmerischen Motivationen zu treffen. Aus diesem Grund birgt der Trend zu NOCs die Gefahr, dass sich das globale Ölangebot nicht mit der Nachfrage entwickelt, was weiter zunehmende Knappheit auf den Märkten bedeuten würde.

Ähnliches gilt, allerdings mit regional beschränkter Reichweite, im Gassektor, der bis 2030 einen Investitionsbedarf von etwa 4 Billionen US-Dollar aufweist. Gazprom allein beispielsweise wird deutliche Mühe haben, die notwendigen Upstream-Investitionen von etwa 400 Mrd. US-Dollar bis 2030 zu tätigen, um die heimische Nachfrage und seine europäischen Exportmärkte bedienen zu können.

Für die privaten, westlichen Wettbewerber bedeutet der Aufstieg der NOCs, dass sie zwar weiter vor allem Technologie und Managementenerfahrung in Förderprojekte einbringen können, sich jedoch wohl zunehmend mit der Rolle des Juniorpartners begnügen müssen.

Andreas Goldthau: Die nationalen Energiekonzerne – Welche Bedeutung haben die nationalen Energieriesen? <http://www.bpb.de/themen/35NQ60.html>, vom 5. September 2008, aufgerufen am 12. Oktober 2008

ARBEITSAUFTRÄGE

1. Erstellen Sie arbeitsteilig drei Unternehmensporträts der genannten NOCs und stellen Sie diese dem Kurs vor!
2. Arbeiten Sie heraus, inwiefern die drei NOCs markt- oder planwirtschaftlich agieren!
3. Bewerten Sie den staatlichen Einfluss und die herrschende Transparenz bei den drei NOCs!