

Die Zeit – Wirtschaft : Alle Rohre führen nach Moskau

Die Zeit, Hamburg, Germany
Die Zeit, Hamburg, Germany

DIE ZEIT

Alle Rohre führen nach Moskau

Ohne Gasprom wird es kalt in Europa. Mit Gasprom vielleicht auch. Ein Blick auf den einflussreichsten Konzern der Welt.

Von Johannes Voswinkel

Hoch im Norden Sibiriens, wo die Gasfelder liegen, herrscht fast das halbe Jahr über tiefe Nacht. Juschno–Russkoje ist so ein Gasfeld; wenige Tage vor Weihnachten haben Ingenieure dort bei minus 40 Grad und eisigem Wind mit der Förderung begonnen. Das russisch–deutsche Gemeinschaftsprojekt könnte den Erdgasbedarf Deutschlands für mehr als 15 Jahre decken. Juschno–Russkoje ist für die Republik deshalb so wichtig, dass Bundesaußenminister Frank–Walter Steinmeier zur Eröffnungsfeier in die Konzernzentrale von Gasprom nach Moskau reiste. Symbolhaft drückte er dort mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden und Vizepremier Dmitrij Medwedjew gemeinsam den Startknopf. Ebenso bildhaft legte der Russe, der im Frühjahr als Kreml–Kandidat bei der Präsidentschaftswahl antritt, dabei seine Hand über die des Deutschen.

Juschno–Russkoje ist nur eines unter vielen russischen Gasfeldern, aber eben ein ganz besonderes. Die BASF ist an dem Projekt mit knapp 35 Prozent beteiligt, erstmals fördert ein deutsches Unternehmen in diesem Umfang Erdgas in Sibirien. Als Gegengeschäft erhielt Gasprom zusätzliche Anteile an der gemeinsamen Gashandelstochter Wingas. E.on verhandelt noch über seinen Einstieg. Dem Westen verheißt Juschno–Russkoje über Jahre hinweg gut geheizte Wohnzimmer, dem russischen Monopolisten Gasprom ein Mitspracherecht in deutschen Unternehmen. Erdgas ist eine mächtige Waffe, und Russland weiß sie einzusetzen. »Gasprom spielt die deutschen Versorger geschickt gegeneinander aus«, urteilt ein deutscher Energiemanager. »Einer nach dem anderen tanzt in Moskau an.«

Der Konzern ist Russlands wertvollstes Unternehmen. Er zählt 432.000 Mitarbeiter, bestreitet mit seinen Steuern etwa zehn Prozent der staatlichen Haushaltseinnahmen und hat riesige geopolitische Bedeutung. Gasprom besitzt gegenwärtig fünfmal mehr Rohstoffe als ExxonMobil, das macht den Konzern zum Weltmarktführer im Erdgasgeschäft. Die Frage ist nur: Wie lange noch?

Kritiker befürchten, dass Gasprom demnächst das Gas ausgeht. Einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zufolge könnte Russland bereits in den kommenden Jahren Schwierigkeiten bekommen, seine Lieferverpflichtungen einzuhalten. Wladimir Milow, Präsident des Moskauer Instituts für Energiepolitik, fürchtet für das übernächste Jahr eine Versorgungslücke von weit mehr als 100 Milliarden Kubikmetern. Das wäre in etwa so viel, wie innerhalb eines Jahres nach Europa exportiert wird. Woran das liegt, ist allerdings umstritten. Tatsächlich stagniert die Produktion, da die größten Gasfelder zu mehr als 60 Prozent erschöpft sind. 2006 produzierte Gasprom 556 Milliarden Kubikmeter, weniger als zehn Jahre zuvor. Was heute gefördert wird, haben noch Geologen aus der Sowjetzeit gefunden. Für Juschno–Russkoje gilt nichts anderes: Das aktuelle Gasfeld der Hoffnung wurde bereits 1969 entdeckt.

Unternehmenssprecher Sergej Kuprijanow dementiert allerdings drohende Engpässe. »Wir haben mit unseren europäischen Kunden langfristige Verträge, manche bis 2035«, sagt er. »Wir wissen, wie viel Gas wir brauchen, und wir haben keine Probleme mit der Finanzierung der Förderung und des Transports.« Auch manche Gasexperten sehen die Zukunft nicht so dramatisch. »Gasprom hat zwar in der nachsowjetischen Zeit keine Riesfelder mit noch wachsender Ausbeute erschlossen, aber dennoch 225 Milliarden Kubikmeter neuer Produktionskapazität geschaffen«, sagt Jonathan Stern vom Institute for Energy Studies in Oxford. Ein Gasmangel könne sich frühestens in drei Jahren abzeichnen. Auch Jurij Saakjan, der Generaldirektor des Instituts für Probleme Natürlicher Monopole, hält die Versorgung bis 2010 für gesichert. Grund sei der Kauf von Gas aus Zentralasien, zurzeit etwa 55 Milliarden Kubikmeter. »Ein Gasdefizit wirkt sich zudem nicht auf den Export aus, da in einer solchen Ausnahmesituation am heimischen Markt der Verbrauch durch

Die Zeit – Wirtschaft : Alle Rohre führen nach Moskau

Energiesparmaßnahmen gedrosselt wird«, beruhigt Saakjan die europäischen Ängste, Russland könne als Lieferant ausfallen.

Das Unternehmen sieht seine Zukunft im Norden: einerseits im Eismeer der Kara- und Barentssee, andererseits auf der fast unbesiedelten Halbinsel Jamal. Der Name bedeutet in der Sprache des dort lebenden Volkes der Nenzen so viel wie »Ende der Welt«. Genau dort soll bis 2011 das gewaltige Gasfeld Bowanenko erschlossen werden, 2013 soll das Feld Shtokman in der Barentssee folgen. Die nötigen Investitionen betrachtet Gasprom mit der hausüblichen Gelassenheit, obwohl sich das Volumen allein für Jamal auf schätzungsweise 85 Milliarden Dollar beläuft. Bisher bleibt Jamal für Auslandsinvestitionen gesperrt. Der Konzern hofft nämlich, dass der steigende Gaspreis mehr Geld in die Kassen bringt. Denn der Preis für Erdgas ist an den für Öl gekoppelt und folgt ihm im Abstand von einigen Monaten. Für Europa dürfte das bedeuten, dass 1.000 Kubikmeter im nächsten Jahr statt gut 250 Euro etwa 350 Euro kosten. »In einer solchen Situation«, sagt Gasprom-Sprecher Kuprijanow, »findet sich das Geld für die Umsetzung jedes beliebigen Gasprojekts.«

Auf dem inländischen Markt, der mit seinen staatlich festgesetzten Preisen eine weitaus geringere Verdienstspanne bietet, müssen die kleinen unabhängigen Produzenten aushelfen. Ihr Produktionsanteil am russischen Erdgas beträgt etwa 16 Prozent. Das stört Gasprom nicht, weil dem Konzern sämtliche Pipelines gehören und er zudem den Export kontrolliert. So kann er seine Konkurrenten jederzeit in Schach halten und sich selber um das weitaus einträglichere Auslandsgeschäft kümmern.

Gasprom braucht zusätzliche Einnahmen, da seine Gewinne fallen, während die traditionell undurchsichtigen Betriebskosten steigen. Der Konzern entstand in den frühen neunziger Jahren aus einem Sowjetministerium und wurde von verschiedenen Vorsitzenden zum familiären Selbstbedienungsladen ausgebaut. Nach seinem Amtsantritt platzierte Präsident Wladimir Putin seinen Vertrauten Alexej Miller auf dem Chefposten im Vorstand. Seither wurde im Management zwar mehrmals aufgeräumt, aber auch die neue Führung zeichnet sich durch einen Hang zum Konspirativen und übermäßiges Machtbewusstsein aus. Miller umgibt sich mit einer Generation junger, aggressiver Manager, die sportlich und gesund leben, Fremdsprachen sprechen und nach Effizienz streben – zumindest was Gewinne angeht. Gemeinsame Saunagänge samt Wodkaabändern mit Geschäftspartnern in Moskau haben allerdings erheblich abgenommen. Nur aus Höflichkeit trinkt Miller mal ein Glas Wein. »Früher hat man tagsüber hart verhandelt, aber abends bei russischen Volksliedern getrunken und sich tief in die Augen gesehen«, erzählt ein deutscher Gasmanager. »Heute kann es passieren, dass die Russen sagen: Ach, lasst uns besser nach Hause gehen.«

Millers Management kann Erfolge vorweisen. Gasprom macht Fortschritte in seiner Strategie, vom Bohrloch über die Pipeline und den Stromversorger bis zur Gastherme an der gesamten Wertschöpfungskette zu verdienen. Vor vier Jahren lag die Marktkapitalisierung bei 50 Milliarden Dollar, mittlerweile ist sie fast fünfmal so hoch. In den vergangenen sieben Jahren eroberte der Konzern mit zumeist ruppigen Methoden die zuvor vernachlässigten Regionen Ostsibirien und Ferner Osten. Westliche Firmen bekamen das bisweilen deutlich zu spüren. Beim weltgrößten Flüssiggasprojekt Sachalin–2 erpresste sich Gasprom mit Hilfe der Umweltbehörden bei Royal Dutch Shell den Einstieg zum Vorzugspreis. Das Gemeinschaftsunternehmen TNK–BP verkaufte nach jahrelangem Druck durch Gasprom und die Lizenzbehörde notgedrungen den Mehrheitsanteil am Gasfeld Kowykta als Schnäppchen. Als nächstes mögliches Opfer gilt Exxons Sachalin–1, das letzte große von Ausländern geführte Öl- und Gasfeld. Exxon möchte von dort Gas nach China exportieren und kommt dabei Gasprom in die Quere.

Gasproms Expansionsstrategie macht auch vor anderen Branchen nicht halt. Mit dem Erwerb von 72 Prozent an Sibneft stieg der Konzern 2005 groß ins Ölgeschäft ein. Er kontrolliert bereits mehrere Stromversorger, darunter die von Moskau und St. Petersburg, und bietet aggressiv bei der Versteigerung von Teilen des bisherigen Strommonopolisten RAO EES mit, der zerschlagen werden soll. Schon fürchten die Väter der Privatisierungsreform, dass ein neuer Monopolist den alten ablösen könnte: Gasprom–Strom.

Das Ziel, die weltgrößte Energieholding zu werden, verfolgt Miller so zielstrebig wie gnadenlos. Doch darunter leidet das Kerngeschäft. Während zu wenig in die Gasproduktion investiert wird, steigen die

Die Zeit – Wirtschaft : Alle Rohre führen nach Moskau

Schulden. Rechnet man die der konzerneigenen Gasprombank mit ein, haben sich bis Ende Juni 2007 mehr als 16 Milliarden Euro angehäuft. Und das bei einem Unternehmen, das mit einem der wertvollsten und begehrtesten Rohstoffe handelt. Kredite werden nicht etwa beglichen, sondern durch neue Darlehen ausgelöst, die Gasprom freilich problemlos bekommt. Angesichts der Energiereserven dürfte das Unternehmen kaum bankrottgehen.

Das garantiert auch Gasproms wichtigster Bündnispartner: der Staat. Er hält die Mehrheit der Aktien und benutzt den Konzern, um strategische Ziele zu verfolgen. Auch die entlegensten Dörfer Russlands werden ans Gasnetz angeschlossen. Unbotmäßige Nachbarn wie die Ukraine oder Georgien werden knapp gehalten, die von Moldawien abtrünnige Phantomrepublik Transnistrien klaglos beliefert. Das Tochterunternehmen Gasprom–Media, das seinen Anfang als Dompteur des Putin–kritischen Fernsehsenders NTW nahm, dient dem Kreml zur journalistischen Flurbereinigung. Gasprom–Sprecher Kuprijanow erklärt die Fernsehsender und Tageszeitungen zum erfolgreichen Nebengeschäft. »Die Medienaktiva waren anfangs ein Paket hoffnungsloser Schuldpapiere und Einzelaktien«, sagt er. »Heute sind sie strukturiert und haben Milliardenwert. Jetzt können wir sie verkaufen. Aber wir sagen nicht, wann das geschieht.« Den Verkauf verspricht Gasprom seit Jahren.

Die Symbiose mit dem Staat gerät jedoch öfter aus der Balance. So mächtig ist Gasprom geworden, dass der Energiekonzern sich bisweilen zum eigentlichen russischen Hausherrn aufzuschwingen scheint. Erst kürzlich beugte sich der Kreml dem Konzern, ließ den Gasexport monopolisieren und stimmte der schrittweisen Preisliberalisierung im Inland zu. Und seine 150.000 Kilometer Pipelinenetz darf Gasprom künftig sogar mit einer eigenen Armee schützen, Panzerwagen inklusive. Den entsprechenden Gesetzentwurf dafür hat Gasprom selbst ausgearbeitet.

DIE ZEIT, 03.01.2008 Nr. 02

02/2008