

Heiko Pleines

Gazprom als Sponsor der virtuellen Wirtschaft? Zur Rationalität eines russischen Wirtschaftsakteurs

Zusammenfassung

Der russische Gasmonopolist Gazprom ist der weltweit größte Gasproduzent und Gasversorger. Das Unternehmen ist für etwa ein Viertel der weltweiten Gasproduktion verantwortlich. Gazproms Tochterunternehmen Gazeksport ist der weltweit größte Gasexporteur und der wichtigste Gaslieferant Europas mit einem Marktanteil von über 20% in Westeuropa und über 50% in Osteuropa (außerhalb der GUS). Die Einnahmen aus Gasexporten machen etwa ein Viertel der gesamten russischen Deviseneinnahmen aus. Durch billige Gaslieferungen an Industrie, Haushalte und soziale Einrichtungen subventioniert der Konzern die russische Wirtschaft und erfüllt gleichzeitig soziale Verpflichtungen, die eigentlich vom Staat finanziert werden müßten.

Abstract

The Russian gas monopolist Gazprom is the world greatest producer and distributor of gas. The enterprise is responsible for about a quarter of gas production in the world. Gazprom's subsidiary Gazeksport is the biggest gas exporter in the world and the most important gas deliverer in Europe with a market share of more than 20 p.c. in West Europe and of more than 50 p.c. in Eastern Europe (outside of the CIS). The revenues from gas exports add up to approximately one quarter of total Russian hard currency income. The enterprise furthermore subsidizes the Russian economy through cheap deliveries of gas for the industry, private households and social institutions. Thus it fulfils social obligations which in principal should be financed by the state.

1. Einleitung

Der russische Gasmonopolist Gazprom ist der weltweit größte Gasproduzent und Gasversorger. Das Unternehmen ist für etwa ein Viertel der weltweiten Gasproduktion verantwortlich. Gazproms Tochterunternehmen Gazeksport ist der weltweit größte Gasexporteur und der wichtigste Gaslieferant Europas mit einem Marktanteil von über 20% in Westeuropa und über 50% in Osteuropa (außerhalb der GUS). Die Einnahmen aus Gasexporten machen etwa ein Viertel der gesamten russischen Deviseneinnahmen aus. Auch als Steuerzahler ist Gazprom von zentraler Bedeutung. Das Unternehmen hat in den letzten Jahren bis zu 25% zum Gesamtsteueraufkommen des russischen Staates beigetragen.¹

¹ Ein ausführlicheres Unternehmensportrait bieten: H. PLEINES/K. WESTPHAL: „Rußlands Gazprom. Teil I. Gazproms Rolle in der russischen Politik und Wirtschaft“, *Berichte des BIOst* 33/1999; A. HEINRICH: „Rußlands Gazprom. Teil II. Gazprom als Akteur auf internationaler Ebene“, *Berichte des BIOst* 34/1999.

Nach Ansicht der Konzernleitung reicht die wirtschaftliche Bedeutung von Gazprom aber noch viel weiter. Durch billige Gaslieferungen an Industrie, Haushalte und soziale Einrichtungen subventioniere der Konzern die russische Wirtschaft und erfülle gleichzeitig soziale Verpflichtungen, die eigentlich vom Staat finanziert werden müßten. Auf dem russischen Binnenmarkt mit niedrigen Gaspreisen und schlechter Zahlungsmoral, so die zugespitzte Form des Arguments, erwirtschaftete Gazprom keinen Gewinn, sondern sei aus Verantwortungsbewußtsein aktiv. Konzernchef Rem VJACHIREV erklärte so: "Wir produzieren und verkaufen nicht einfach nur Gas. Wir verfolgen eine volksnahe, sozial-orientierte Politik, deren Bedeutung über engstirnige ökonomische Berechnungen hinausgeht."² Diese Argumentation stützen auch Clifford GADDY und Barry ICKES in ihrem Konzept der „virtual economy“. Vor allem David WOODRUFF betont hingegen, daß Gazprom – wie in der klassischen Wirtschaftswissenschaft generell angenommen – grundsätzlich das Ziel der betriebswirtschaftlichen Gewinnmaximierung verfolge. Er hat zurecht darauf hingewiesen, daß das Modell von GADDY und ICKES eine zentrale wirtschaftswissenschaftliche Grundannahme in Frage stellt und damit Diskussionsbedarf bezüglich der Rationalität von Wirtschaftsakteuren in Rußland schafft.

2. Gazprom in der "virtual economy"

Zur Analyse der Natur von Geschäftstransaktionen auf dem russischen Binnenmarkt, vor allem im Rahmen der Barter- oder Tauschwirtschaft, ist von Clifford GADDY und Barry ICKES das Konzept der "virtual economy" eingeführt worden.³ Das Ausmaß der Barterwirtschaft demonstrieren sie mit einigen grundlegenden Zahlen. Der Anteil von Barterzahlungen an den Geschäftsoperationen in der russischen Industrie erreichte 1997 mit etwa fast 50% einen Höchststand. Steuerzahlungen an die Zentralregierung erfolgten zu 40% in nicht-monetärer Form. Bei den Großunternehmen war die Bedeutung von Bartertransaktionen noch stärker. 73% der Geschäftsoperationen und 92% der Steuerzahlungen wurden nicht in Geldform abgewickelt.⁴ Die Rubelabwertung in Folge der Augustkrise 1998 erhöhte dann den Bargeldanteil an Geschäftsoperationen in Rußland. Bei Gazprom zum Beispiel stieg der

² Interview, *Nezavisimaja Gazeta*, 25.3.1997.

³ Ihr Modell haben sie bisher in fünf Publikationen präsentiert, auf denen die folgende Darstellung basiert: C. G. GADDY, B. W. ICKES: „To restructure or not to restructure“, William Davidson Institute Working Paper No. 134 (Februar 1998); dies.: „Why are Russian enterprises not restructuring?“, in: *Transition* (World Bank) 4/1998, S. 1-5; dies.: „Russia's virtual economy“, in: *Foreign Affairs* 5/1998, S. 53-67; dies.: „What went wrong. Russia's virtual economy“, in: *Analysis of Current Events* 10/1998, S. 3-6; dies.: „An accounting model of the virtual economy in Russia“, in: *Post-Soviet Geography and Economics* 2/1999, S. 79-97.

⁴ Eine umfassendere Darstellung des Ausmaßes der Barterwirtschaft bieten: S. GURIEV, B. ICKES: „Barter in Russian enterprises. Myth vs. empirical evidence“, in: *Russian Economic Trends* II/1999.

Bargeldanteil an den Zahlungen inländischer Konsumenten von 8% im Jahre 1998 auf 21% im ersten Halbjahr 1999.⁵ GADDY und ICKES gehen jedoch davon aus, daß dieser Rückgang der Barterwirtschaft keine strukturellen Veränderungen involviert und ihr Modell der Barterwirtschaft als "virtual economy" weiterhin gültig bleibt.⁶

Sie erklären den hohen Barteranteil an wirtschaftlichen Transaktionen in Rußland damit, daß die große Mehrzahl der russischen Unternehmen Güter produziert, die sich unter Marktbedingungen nur mit Verlust verkaufen lassen. Der Absatz ihrer Produktion allein auf dem freien Markt würde diese Unternehmen deshalb zu umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen zwingen oder in den Bankrott treiben. Bei den Tauschaktionen der russischen Barterwirtschaft werden die Produkte dieser Unternehmen deshalb nicht zu ihren Marktpreisen bewertet. Stattdessen setzen die Unternehmen in Tauschaktionen deutlich überhöhte Preise und verschleiern so die Tatsache, daß sich ihre Produktion auf dem freien Markt – gegen Bargeld – nur mit Verlust verkaufen ließe. Diese überhöhten Preise der Bartergeschäfte haben keinen Bezug zur Realität und werden deshalb als virtuell bezeichnet.

Wirtschaftssubjekte, die profitabel arbeiten und aufgrund von Exportgeschäften in großem Maße über Bargeld verfügen, akzeptieren nun – nach Gaddy und Ickes – die überhöhten, virtuellen Verrechnungspreise beim Absatz ihrer Produktion auf dem Binnenmarkt. Das heißt, sie erhalten weitgehend wertlose Güter als Bezahlung für ihr Produkt, das auf dem Exportmarkt erhebliche Einkommen generieren könnte, und subventionieren damit die nicht konkurrenzfähigen russischen Unternehmen. Das mit Abstand wichtigste Unternehmen, das die virtuelle Wirtschaft subventioniert, ist Gazprom.

In einer knappen Darstellung bieten GADDY und ICKES zwei Erklärungsansätze dafür, daß Gazprom sich an der virtuellen Wirtschaft beteiligt und diese damit subventioniert. Erstens gestatte es der Staat dem Konzern, einen Teil seiner Exporteinnahmen zu behalten und außerhalb der virtuellen Wirtschaft zu verwenden. Dieses Zugeständnis diene als Ausgleich für die Verluste innerhalb der virtuellen Wirtschaft. Zweitens versuche der Staat, die Verschiebung in der Rentabilität einzelner Wirtschaftsbranchen auszugleichen, die durch den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft verursacht werde. Während der Rohstoffsektor durch die Wirtschaftsreformen Einkommen gewonnen habe, habe die verarbeitende Industrie in der Regel ihre bevorzugte Position verloren. Die Subventionierung der virtuellen Wirtschaft durch den Rohstoffsektor stelle damit eine Art staatlich gewollter Kompensationszahlung zum Ausgleich der Folgen der Wirtschaftsreformen dar.⁷

⁵ FSU Oil & Gas Monitor (NewsBase), 14.9.1999.

⁶ Reuters, 5.10.1999.

⁷ C. G. GADDY, B. W. ICKES: „An accounting model of the virtual economy in Russia“, in: *Post-Soviet Geography and Economics* 2/1999, S. 79-97 (hier: S. 89-91).

3. Gazprom als marktorientierter Gewinnmaximierer

Die Gegenthese zu GADDY und ICKES, die davon ausgeht, daß der russische Gaskonzern auch auf dem Binnenmarkt unter dem Ziel der betriebswirtschaftlichen Gewinnmaximierung handelt, hat David M. WOODRUFF formuliert.⁸ Er weist darauf hin, daß Gazprom aufgrund begrenzter Exportkapazitäten kurzfristig gar nicht die Möglichkeit hat, seine Lieferungen ins Ausland zu steigern. Der Ausbau der Jamal-Pipeline nach Westeuropa erfolgt langsamer als geplant. Die Kapazität dürfte für einige Jahre gering bleiben. Der Bau einer Exportpipeline in die Türkei konkurriert mit Exportprojekten zentralasiatischer Gasproduzenten. Projekte für den Bau einer Gaspipeline nach China sind noch nicht über das Planungsstadium hinausgekommen. Hinzu kommt, daß unabhängig von in Zukunft möglichen Exportkapazitäten die Nachfrage auf den für Gazprom erreichbaren Auslandsmärkten begrenzt ist und eine Reihe konkurrierender Anbieter vorhanden sind.⁹

Damit stellt sich für Gazprom nicht die Alternative zwischen Verkauf der gesamten Produktion zu Weltmarktpreisen auf dem Exportmarkt und Verkauf zu virtuellen Preisen auf dem Binnenmarkt. Vielmehr hat Gazprom nur die Wahl, entweder auf dem russischen Binnenmarkt zu verkaufen oder aber die Gasproduktion drastisch zu reduzieren. Nach einer rein betriebswirtschaftlichen Kalkulation ist es für Gazprom unter diesen Bedingungen sinnvoll, Gas auf dem Binnenmarkt zu verkaufen, solange der hier erzielte Preis über den aktuellen Produktionskosten¹⁰ liegt. WOODRUFF unterstellt nun pauschal, daß diese Bedingung für Gazprom erfüllt ist. Das heißt, Gazprom beteiligt sich nach WOODRUFF an der virtuellen Wirtschaft nicht aufgrund staatlicher Vorgaben, sondern ausschließlich da dies betriebswirtschaftlich sinnvoll ist.

Da der größte Teil der Kosten für die Gasproduktion in Form der Erschließung von Gasquellen und der Anlage des Transportsystems bereits in der Sowjetunion erfolgt ist, kann Gazprom zusätzliche Gasmengen mit relativ geringen zusätzlichen Kosten fördern. Sein Gewinnoptimum auf dem Binnenmarkt erreicht der Konzern – so WOODRUFF – deshalb bei einem sehr niedrigen Gaspreis, der allein einen großen Absatz erlaubt. Die vom Internationalen Währungsfond geforderte Annäherung der russischen Gaspreise an den Weltmarktpreis macht Gazprom aber die Einräumung entsprechender Preissenkungen zur Umsatzsteigerung unmöglich. Die virtuelle Wirtschaft bietet hier – so WOODRUFF – nun einen Ausweg. Indem Gazprom die virtuellen Preise seiner Kunden

⁸ D. M. WOODRUFF: „It's value that's virtual. Bartles, rubles and the place of Gazprom in the Russian economy“, in: *Post-Soviet Affairs* 2/1999, S. 130-148.

⁹ A. HEINRICH: „Rußlands Gazprom. Teil II. Gazprom als Akteur auf internationaler Ebene“, *Berichte des BIOst* 1999, Nr.34; ders.: „The European natural gas market in the next decades“, in: *DIW Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung* 4/1999, S.449-465.

¹⁰ Gemeint sind die variablen Produktionskosten, die im Falle einer Produktionssenkung eingespart würden. Investitionen in die Erschließung von Gasfeldern und den Aufbau eines Pipelinenetzes hingegen sind nicht mehr rückgängig zu machen und müßten als *sunk costs* verbucht werden.

akzeptiert, gewährt das Unternehmen de facto Preisnachlässe.¹¹ Für WOODRUFF ist Gazprom also weniger Opfer als vielmehr eine treibende Kraft bei der Entstehung der virtuellen Wirtschaft.

Um die These WOODRUFFS einer Prüfung zu unterziehen, ist eine Analyse der Rentabilität von Gazproms Geschäftstätigkeit auf dem Binnenmarkt erforderlich. Um Verzerrungen durch die starke Rubelabwertung nach der Finanzkrise vom August 1998 zu vermeiden, wird hier das Jahr 1997 betrachtet. Da dieses Jahr zugleich den bisherigen Höhepunkt der Barterwirtschaft in Rußland markiert, scheint es als Untersuchungszeitraum gut geeignet.¹² Der Gaspreis auf dem Binnenmarkt lag im Jahresdurchschnitt 1997 für die Industrie bei 47 Dollar, für Haushalte – die gut 10% der Gaslieferungen erhielten – bei 23 Dollar pro 1000 m³.¹³ Da viele Kunden nicht oder nur teilweise zahlten, erzielte Gazprom Einnahmen, die de facto einem Preis von 32,96 Dollar entsprachen, davon wurden aber nur 4,94 Dollar in bar bezahlt. Der Rest wurde durch Bartergeschäfte beglichen. Die fälligen Steuerzahlungen für Gazproms Aktivitäten auf dem russischen Gasmarkt,¹⁴ beliefen sich – gerechnet pro 1000 m³ – auf 16,40 Dollar. Davon wurden etwa 14,50 Dollar tatsächlich bezahlt – 9,30 Dollar in bar und 5,20 Dollar mit Warenlieferungen. Auf der Einnahmenseite von Gazprom standen damit nach Steuern Güter mit einem virtuellen Wert von 22,82 Dollar einem Bargeldabfluß von 4,36 Dollar gegenüber. (siehe dazu auch die Tabelle) Die variablen Produktionskosten Gazproms lagen 1997 bei 4 Dollar pro 1000 m³.

Gazproms Einnahmen auf dem Binnenmarkt 1997 (Angaben in Dollar pro 1000 m³)

Bruttoeinnahmen	- in Barterform	28,02
	- bar	4,94
	- <i>gesamt</i>	32,96
Gezahlte Steuern	- in Barterform	5,20
	- bar	9,30
	- <i>gesamt</i>	14,50
Nettoeinnahmen	- in Barterform	22,82
	- in bar	-4,36
	- <i>gesamt</i>	18,46

¹¹ Dies zeigt sich auch daran, daß Gaskonsumenten, die Lieferungen im Voraus in bar bezahlen, einen Preisnachlaß von über 40% erhalten können (Präsidialdekret Nr. 1782 vom 28.12.1996 "O povyšeni nadežnosti obespečenija gazom potrebitelej Rossijskoj Federacii", *Sobranie Zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii* 1/1997, St.116).

¹² Alle Angaben beruhen auf der veröffentlichten Unternehmensbilanz 1997 (International Accounting Standard - IAS und Russian Accounting Standard - RAS); teilweise eigene Berechnungen. IAS Angaben sind im Original in Dollar. Andere Angaben wurden umgerechnet. Die folgenden Zahlenangaben beziehen sich immer auf 1.000 m³ Gas. Vgl. A. GAIDAMAKA: „Gazprom“, Morgan Stanley/Dean Witter Company Report, 15.1.1999.

¹³ Zum Vergleich: Der durchschnittliche Verkaufspreis für Exporte nach Westeuropa lag bei 88,50 US-Dollar.

¹⁴ Verkaufssteuer, Produktionssteuer und Einkommenssteuer.

Quelle: Unternehmensangaben nach A. GAIDAMAKA: „Gazprom“, Morgan Stanley/Dean Witter Company Report, 15.1.1999; eigene Berechnungen.

Die Argumentation WOODRUFFS, daß Gazprom unter betriebswirtschaftlichen Erwägungen dann auf dem Binnenmarkt verbleibt, wenn die variablen Produktionskosten gedeckt werden, bedeutet also, daß die Bartereinnahmen mit einem virtuellen Wert von 22,82 Dollar für das Unternehmen einem Gegenwert von 8,36 Dollar¹⁵ in bar entsprechen müssen. Da Gazprom in Bartergeschäften auch Produkte erhält, die es wirklich benötigt, wie z.B. Gasröhren und Fahrzeuge, könnte die Rechnung aufgehen. Die Transportkosten von ebenfalls fast 4 Dollar pro 1000 m³, sowie Kosten für Instandhaltung und Modernisierung mußten aber dann aus Exporteinnahmen bestritten werden. Da die Geschäftstätigkeit auf dem Binnenmarkt mit einem Bargeldabfluß verbunden ist, fehlen Gazprom außerdem liquide Mittel zur Realisierung seiner umfangreichen Expansionspläne auf dem Exportmarkt.¹⁶

4. Gazproms Rationalität

WOODRUFFS Absolutsetzung des betriebswirtschaftlichen Gewinnmotivs in Bezug auf die Maximierung von Erlösen auf dem Binnenmarkt greift aber auf jeden Fall zu kurz, da sie nicht erklären kann, warum Gazprom auch langfristig zahlungsunfähige Kunden beliefert. Ende 1998 entsprachen die akkumulierten Schulden von Gazproms russischen Kunden bereits dem Wert der gesamten Lieferungen der letzten anderthalb Jahre.¹⁷ Nach WOODRUFFS Argumentation müßte die große Zahl der insolventen Kunden systematisch von Lieferungen ausgeschlossen werden, da sich so der Gewinn steigern ließe, nicht nur weil die entsprechenden variablen Produktionskosten entfallen würden, sondern auch, da sich die Zahlungsmoral der verbleibenden Gasabnehmer verbessern dürfte.

Daß Gazprom auch zahlungsunfähige Kunden, trotz lautstarker Drohungen und vorübergehender Lieferungskürzungen, weiterhin mit Gas versorgt, ist wohl auf die von GADDY und ICKES angedeutete Rolle des Staates zurückzuführen. Der Staat hat mehrfach durch Verordnungen die Belieferung zahlungsunfähiger Kunden in "strategisch wichtigen Bereichen" erzwungen. Im Altai wurde so z.B. im Januar 1999 ein Strafverfahren gegen den regionalen Gazprom-Repräsentanten eingeleitet, nachdem Lieferungen an den Stromproduzenten der Region gekürzt worden waren.¹⁸ Der Staat hat auch noch weitere Wege, auf die Konzernleitung Gazproms Druck auszuüben, um eine Versorgung des Binnenmarktes mit billigem Gas zu erreichen. Zum einen ist der Staat mit fast 40% der mit Abstand größte Anteilseigner an Gazprom und ist mit eigenen Vertretern im Direktorenrat

¹⁵ Durch Steuerzahlungen verursachter Bargeldabfluß auf der Einnahmenseite plus variable Produktionskosten.

¹⁶ Gazproms Bruttokreditaufnahme auf westlichen Kapitalmärkten 1993-98 beläuft sich auf fast 16 Mrd. Dollar (siehe A. HEINRICH: „Rußlands Gazprom. Teil II. Gazprom als Akteur auf internationaler Ebene“, *Berichte des BIOst* 34/1999, Tab.3).

¹⁷ I. MAZALOV: „Gazprom“, in: *Russia Market Weekly* (Troika Dialog), 5.7.1999.

¹⁸ *FSU Oil & Gas Monitor* (NewsBase,) 19.1.1999.

des Konzerns, dem höchsten Entscheidungsorgan, präsent.¹⁹ Zum anderen kann die russische Regierung Gazprom mit einer Beendigung der Monopolstellung oder mit einer härteren Steuerpolitik drohen.²⁰

Dementsprechend muß Gazprom den Interessen seiner Verhandlungspartner auf Regierungsseite entgegenkommen. Valery KRYUKOV unterstellt in diesem Zusammenhang ein 1992/93 getroffenes "gentlemen's agreement" zwischen Gaskonzern und Staat. Gegen das Versprechen Gazproms, die Versorgung aller russischen Gaskonsumenten zu sichern und damit zahlungsunfähige Industriebetriebe und sozialpolitisch relevante Gruppen zu subventionieren, habe der Staat dem Konzern eine Bestandsgarantie gegeben und ihm weitgehende Autonomie in der Unternehmensleitung und der Verfolgung von Exportplänen eingeräumt.²¹

Darüberhinaus gibt es noch eine weitere Erwägung, die Gazprom zur Rücksichtnahme auf staatliche Interessen veranlaßt. Gazprom kooperiert nämlich mit dem russischen Staat bei der Interessendurchsetzung in der GUS. Die Kontrolle über Transitpipelines in der Ukraine und Belarus, die Beteiligung an Gasprojekten in Zentralasien und die Blockade des Zugangs von Konkurrenten zu Gazproms Exportmärkten sind Unternehmensinteressen, die durch die russische Außenpolitik gefördert werden können.²²

Im Ergebnis gibt es neben dem Ziel der direkten Gewinnmaximierung beim Gasabsatz auf dem Binnenmarkt also noch weitere Faktoren, die das unternehmerische Verhalten Gazproms bestimmen. Von besonderer Bedeutung sind dabei erstens staatlicher Druck zur Versorgung auch zahlungsunfähiger Verbraucher und zweitens das Interesse Gazproms an staatlicher Unterstützung seiner Aktivitäten in der GUS.

5. Schlußbemerkungen

Die Existenz völlig unterschiedlicher, ja sogar diametral entgegengesetzter Einschätzungen der Rolle Gazproms in der russischen Wirtschaft selbst unter westlichen Analysten, hat ihre Ursache in der mangelnden Eindeutigkeit fast aller relevanten Daten. Ob Gazprom die russische Wirtschaft subventioniert oder vielmehr auch auf dem Binnenmarkt mit Gewinn arbeitet, hängt ab vom Wert der Bartergeschäfte, der außerhalb des Gaskonzerns von niemandem überprüft

¹⁹ Derzeit haben fünf Staatsvertreter einen Sitz in dem 11köpfigen Gremium.

²⁰ Ausführlicher zu den Handlungsoptionen der Regierung gegenüber Gazprom: H. PLEINES/K. WESTPHAL: „Rußlands Gazprom. Teil I. Gazproms Rolle in der russischen Politik und Wirtschaft“, *Berichte des BIOst* 33/1999, S. 11-21.

²¹ V.A. KRJUKOV: „Napravlenie prispособlenija k izmenenijam sredam. Služaj neftegazovogo sektora“, Paper prepared for the workshop "Shaping the economic space in Russia", BIOst, Köln, 26.-28.5.1999, S. 24.

²² Eine differenziertere Diskussion dieses Punktes bieten: B. Christophe: „Von der Politisierung der Ökonomie zur Ökonomisierung der Politik. Staat, Markt und Außenpolitik in Rußland“, in: *Zeitschrift für Internationale Beziehungen* 2/1998, 201-240; A. Heinrich: „Rußlands Gazprom. Teil II. Gazprom als Akteur auf internationaler Ebene“, *Berichte des BIOst* 34/1999, S. 22-31.

werden kann und selbst dort lange Zeit nur begrenzt ermittelt wurde. Wie hoch die Steuerbelastung sein sollte, wird anhand von Unternehmensergebnissen ermittelt, die je nach Berechnungsmethode (russischer oder internationaler Standard) um bis zu 250% differieren. Hinzu kommt ein Geflecht informeller Vereinbarungen zwischen Konzernleitung und Regierung bezüglich Steuern, Versorgungsgarantien oder Regierungsunterstützung. Letztendlich dürfte dadurch auch für die Beteiligten selber, sowohl auf Seiten Gazproms als auch auf Seiten des Staates, nicht mehr nachvollziehbar sein, wie stark ihre Verhandlungsposition wirklich ist.

Selbst wenn Gazprom auf dem Binnenmarkt erfolgreich arbeitet, so hat der Konzern doch offensichtlich Teile der russischen Politik davon überzeugen können, daß dies nicht der Fall sei und die Gasversorgung der russischen Volkswirtschaft durch politische Konzessionen erkaufte werden muß. Das heißt, solange Gazprom die Versorgung des Binnenmarktes aufrecht erhält, solange kann es die Rechtfertigungsstrategie "Was gut ist für Gazprom, ist gut für Rußland" auch in rent-seeking und bargaining Strategien verfolgen. Diese können in Rußland entschieden rentabler sein, als die von WOODRUFF unterstellte marktorientierte Gewinnmaximierung.