

# Die multinationalen Energieunternehmen in der Weltenergiewirtschaft

Von Heinz Jürgen Schürmann

Anlaß der Untersuchung ist die Frage, welche Bedeutung multinationalen Unternehmen in der Energieversorgung zukommt. Multinationale Energieunternehmen sind komplexe Energiekonglomerate, in denen mehrere Energieträger in einem voll integrierten Förder-, Verarbeitungs- und Vertriebssystem angeboten werden. Entsprechend der empirischen Untersuchungsergebnisse erscheint das Öffnen der Märkte für Wettbewerb als sinnvollste wirtschaftspolitische Strategie für die Bewältigung des notwendigen energiewirtschaftlichen Strukturwandels.

## I. Multinationale Unternehmen in der Energiewirtschaft

### 1. Strukturwandel und Internationalisierung in der Energieversorgung

Der Weltverbrauch an Primärenergie wird für das Jahr 1978 auf etwa 6,9 Mrd. Tonnen Öleinheiten geschätzt und hat sich bei einer durchschnittlichen jährlichen Zuwachsrate von 5 % gegenüber 1950 absolut knapp vervierfacht; seit 1973 hat sich der Verbrauchsanstieg mit einer jahresdurchschnittlichen Wachstumsrate von 2,6 % deutlich verlangsamt. In der Energiewirtschaft hat sich innerhalb der beiden letzten Jahrzehnte ein erheblicher Strukturwandel zu Lasten der festen Brennstoffe vollzogen. Bis in die 50er Jahre hinein hatte das Öl nur in den USA einen wesentlichen Anteil an der Energiebedarfsdeckung; außerhalb der USA dominierten die festen Brennstoffe (Kohlen) eindeutig. Diese Situation hat sich seither grundlegend gewandelt: zwischen 1950 und 1978 ist der Anteil der festen Brennstoffe am (kommerziell gedeckten) Weltenergieverbrauch von über 60 % auf unter 30 % gesunken, der Anteil des Öls von 27 % auf 46 % gestiegen (vgl. im einzelnen Tabelle 1 auf S. 410).

Die Energiewirtschaft ist seit dem 2. Weltkrieg weltweit deutlich aus dem nationalen Rahmen hinausgewachsen: sowohl der Außenhandel mit Energieträgern als auch die Auslandsinvestitionen von Energieunternehmen haben bis Anfang der 70er Jahre eindeutig überproportional zugenommen; seit der ersten Ölkrise ist allerdings eine (vor-

Tabelle 1

**Zusammensetzung des Primärenergieverbrauchs der Welt (%)**

	1950 (1950) <sup>a)</sup>	1960 (1960) <sup>a)</sup>	1973 (1973) <sup>a)</sup>	1978
Feste Brennstoffe ...	61,6 (78,9)	48,6 (66,8)	29,2 (37,0)	27,1
Flüssige Brennstoffe	27,0 (17,3)	32,5 (26,0)	44,9 (45,9)	46,0
Erdgas .....	9,8 (1,6)	13,1 (4,8)	19,0 (14,5)	18,6
Wasserkraft, Kern- energie .....	1,7 (2,1)	5,8 (2,4)	8,2 (2,6)	8,3
	100,0 100,0	100,0 100,0	100,0 100,0	100,0

a) Welt ohne USA.

Quelle: United Nations, World Energy Supplies 1950 - 1974, Series J, No. 19, New York 1976; BP Statistical Review of the World Oil Industry 1978, London 1979.

übergehende) Abschwächung dieser internationalen Dynamik festzustellen.

Die Außenhandelsintensität der Primärenergieproduktion hat sich vor allem in den beiden letzten Jahrzehnten beträchtlich erhöht<sup>1</sup>.

Mitte der 70er Jahre wurden mehr als ein Drittel der Welt-Primärenergieproduktion international gehandelt (1976: 36,4 %). Die jährlichen Wachstumsraten des Außenhandels mit Primärenergieträgern lagen bis 1973 bei knapp 10 % und damit deutlich über den Zuwächsen der Weltproduktion von rd. 5 %; die seitherige Abflachung dürfte weniger auf (erfolgreiche) Energieautarkiepolitiken oder Öleinsparpolitiken als auf das allgemein abgebremste Weltwirtschaftswachstum zurückzuführen sein.

Die Außenhandelsintensität der einzelnen Energieträger weist derzeit ganz erhebliche Unterschiede auf: Rohöl knapp 55 % (1960: 36 %); Naturgas 10 % (1960: 1 %); feste Brennstoffe (Steinkohle) 8,5 % (1960: 6 %). Weltweit integrierte Märkte für Gas und Kohle befinden sich erst in der Aufbauphase, dies gilt noch stärker für die Versorgung mit Kernbrennstoffen; ihnen dürfte aber künftig erheblich wachsende Bedeutung zukommen (weltweit ausgerichteter Steinkohle- und Flüssig-gashandel nach Erstellung entsprechender Infrastrukturen schon Mitte bis Ende der 80er Jahre). Der Weltenergiemarkt erschöpft sich aber bislang vor allem auf den voll integrierten Ölhandel<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hoffmeyer / Neu (1979), 156 ff.

<sup>2</sup> Soweit Kohle- und Gastauschgeschäfte international bisher getätigt werden, sind sie noch weitgehend intraregionaler Art. Die gehandelte Kohle erreicht bisher rd. 9 %, das Gas knapp 8 % des Ölwelthandelsvolumens.

Innerhalb des internationalen Ölhandels kommt heute dem weltweiten Rohölaustausch mit knapp 85 % überragende Bedeutung zu: die internationale Bedeutung des Produktenhandels ist stark zurückgegangen<sup>3</sup>. Für den Welthandel selbst sind hierbei sog. „Kontraktmärkte“ mit integrierten Versorgungsströmen zwischen Förder- und Verbraucherländern kennzeichnend, die noch ca. 85 % der Geschäfte umfassen: den offenen sog. „Spotmärkten“ dürfte aber künftig erheblich wachsende Relevanz zukommen.

Die festgestellte Außenhandelsintensität von gut einem Drittel bei der Energieversorgung ergibt sich also insbesondere aus dem überragenden Ölanteil, der zu gut 80 % zum internationalen Energieaustausch beiträgt. Dieser primär gehandelte Energieträger wird wiederum im wesentlichen — knapp 90 % des internationalen Ölhandels<sup>4</sup> — durch ein Kartell ölproduzierender Staaten<sup>5</sup> angeboten, wobei die jeweiligen Angebotspreise innerhalb der OPEC abgestimmt werden.

Die weltweite Verwertung des Öls geschieht in der Hauptsache durch eine relativ begrenzte Zahl von international etwa 50 vollintegrierter Energieunternehmen, die auf allen Stufen des Mineralölgeschäfts vertreten sind. Diese internationalen Ölunternehmen haben innerhalb der Aufbringung und Verwertung von Rohöl erhebliche Marktanteile, doch ist der weltweite Konzentrationsgrad beträchtlich zurückgegangen. Die führenden Ölgesellschaften entwickeln sich zu internationalen Energiekonglomeraten, indem sie weitere Energieträger (Gas, Kohle, Uran, nicht-konventionelle Öle) in ihre Angebotspalette aufnehmen und Aktivitäten in vor- sowie nachgelagerten Energiesparten (Energierohstoffgewinnung, Entwicklung neuer Energiesysteme, Chemie, Nuklearindustrie) entfalten. Die 10 größten Ölgesellschaften (mit weltweit mehr als 50 % Marktanteilen im Ölgeschäft) fördern z. B. heute bereits ein gutes Drittel des Erdgases der Welt ohne Staatshandelsländer, sie haben hierbei auch eine große Bedeutung für die Entwicklung des inter-

<sup>3</sup> Die Relationen zwischen Rohöl- und Mineralölproduktenhandel haben sich seit dem 2. Weltkrieg umgekehrt. Während vor dem Krieg im wesentlichen ein Handel mit Fertigerzeugnissen vorlag (Hartshorn [1962], 131), dürfte dieser Produktenhandel heute nur noch rd. 15 % ausmachen (BP, Statistical Review of the World Oil Industry 1978, 1979, 10).

<sup>4</sup> Aus dem OPEC-Raum sind im Jahre 1978 rd. 1,5 Mrd. t Öl für den geschätzten Welthandel von 1,68 Mrd. t geliefert worden; der Produktanteil aus den OPEC-Staaten belief sich hierbei auf 165 Mill. t, während das Rohölangebot bei 1340 Mill. t lag (geschätzt nach BP, Statistical Review of the World Oil Industry 1978, 1979, 10).

<sup>5</sup> Der 1960 gegründeten „Organization of Petroleum Exporting Countries“, der heute 13 Staaten angehören und die über 2/3 der bekannten Welterdölreserven verfügt, ist es schrittweise gelungen, die Konzessionsbedingungen zugunsten ihrer Mitglieder zu verändern und schließlich das Rohöl im Wege der Verstaatlichung oder Partizipationsabkommen wieder voll in das Eigentum der Förderstaaten zurückzuführen.

nationalen Flüssiggashandels; ihre wachsende Eindringung in das Kohlegeschäft mit erheblichen Kapazitätserweiterungen (insbesondere in den USA) sowie Kohleveredelungsinvestitionen schafft die Voraussetzung für die Teilnahme an künftigen internationalen Kohlehandel.

## **2. Wachsende Bedeutung von multinationalen Energieunternehmen seit dem 2. Weltkrieg**

Nicht zuletzt aufgrund der beiden Ölkrisen 1973/4 und 1978/9 sind multinationale Unternehmen Gegenstand heftiger Kontroversen geworden: einerseits haben sie jeweils ihre Leistungsfähigkeit bei der Krisenbewältigung (flexible Mengenversorgung) nachgewiesen, andererseits ist ihre große Macht (hohe Marktlagengewinne, Diskriminierungsmöglichkeiten) deutlich geworden. Kritisch wird heute hinterfragt, ob und inwieweit die weltweite Ausnutzung von Energieresourcen „suboptimal“ (zu rasche Ausbeutung, zu einseitige Abhängigkeiten von bestimmten Energieträgern) erfolgt ist; dies bedeutet gleichzeitig, daß anerkannte ökonomische Grundsätze (wie z. B.: Reihenfolge der Ausbeutung nach Förderkosten, internationale Arbeitsteilung nach komparativen Kostengesichtspunkten) zunehmend in Frage gestellt werden. Politisch wird vor allem daran Anstoß genommen, daß die energiewirtschaftspolitische Souveränität ausgehöhlt wird, wenn wesentliche unternehmenspolitische Entscheidungszentren im Ausland liegen. Trotz intensiver öffentlicher Beschäftigung mit dem Phänomen multinationaler Energieunternehmen liegen bislang jedoch nur wenig „gesicherte“ Erkenntnisse über Entstehen, Ursachen, Art sowie Auswirkungen solcher Unternehmen vor. Dies fängt schon bei den definitorischen Abgrenzungen an: es geht insbesondere um die Bestimmung derjenigen internationalen Unternehmen in der Energiewirtschaft, die überhaupt mit dem Attribut „multinational“ ausgestattet werden.

Eine Auswertung der vorliegenden Materialien über die umsatzgrößten Energiegesellschaften in der Welt läßt deutlich werden, daß in der Hauptsache Ölunternehmen vertreten sind, die wiederum überproportional in USA-Eigentum stehen (Tabelle 2). Multinationale Unternehmen sind aufgrund der bisherigen Energieträgerhandelsstrukturen allein Ölgesellschaften, die in der Regel aber auch schon in andere Energiesparten eingedrungen sind und hier den internationalen Austausch intensivieren.

Von den 35 in der Weltrangliste aufgeführten Ölgesellschaften dürften alle Unternehmen zwar international aktiv sein, doch nach unserem

---

<sup>6</sup> Die bisher rein „national“ orientierten Ölgesellschaften Nioc (Iran), Petróleos (Venezuela), Petrobrás (Brasilien), Nippon Oil (Japan) sind im „Internationalisierungsprofil“ von vornherein nicht erfaßt worden.

Tabelle 2  
Die umsatzgrößten Energieunternehmen 1978<sup>a)</sup>

Nr.	Unternehmung	Nation	Umsatz Mio. \$	Gewinn Mio. \$	Umsatz- rendite
1	Exxon	USA	63.221,1	3.508,0	5,6
2	Royal Dutch/Shell	Niederl./ Großbrit.	46.888,1	2.219,2	4,7
	Shell Oil	USA	11.062,9	813,6	7,4
3	Mobil	USA	34.736,0	1.125,6	3,2
4	BP	Großbrit.	29.127,0	907,0	3,1
5	Texaco	USA	28.607,5	825,4	2,9
6	Standard Oil of California (Socal)	USA	23.232,4	1.105,8	4,8
7	NIOC	Iran	22.914,5	N. A.	—
8	Gulf Oil	USA	18.069,0	791,0	4,4
9	VEBA	BR Deutschl.	17.178,5	171,9	1,0
10	Standard Oil Indiana (Amoco)	USA	14.961,4	1.076,4	7,2
11	Cie. Francais de Pétroles (CFP)	Frankreich	13.537,6	69,5	0,5
12	ENI	Italien	12.821,3	375,4	2,9
13	Atlantic Richfield (Arco)	USA	12.298,4	804,3	6,5
14	ELF Aquitaine	Frankreich	9.864,6	362,8	3,7
15	Conoco	USA	9.455,2	451,3	4,7
16	Petrol. de Venezuela	Venezuela	9.130,8	1.448,2	15,9
17	Tenneco	USA	8.762,0	446,0	5,1
18	Tokyo Electric Power	Japan	8.718,9	394,5	4,5
19	Petrobras	Brasilien	8.101,4	1.077,5	13,3
20	Nippon Oil	Japan	7.701,2	28,6	0,4
21	Matsushita Electric Ind.	Japan	7.635,4	271,6	3,6
22	Sun Oil	USA	7.428,2	365,3	4,9
23	RWE	BR Deutschl.	7.098,8	667,4	9,4
24	Phillips Petrol.	USA	6.997,7	710,4	10,2
25	Ruhrkohle	BR Deutschl.	6.937,7	110,9	1,6
26	Occidental Petrol.	USA	6.252,5	6,7	0,1
27	Union Oil of California	USA	5.954,9	382,2	6,4
28	Gasunie	Niederlande	5.649,4	35,4	0,6
29	Kansai Electric P.	Japan	5.335,7	219,2	4,1
30	Standard Oil (Ohio)	USA	5.197,7	450,2	8,7
31	Ashland Oil	USA	5.166,6	244,7	4,7
32	National Coal Board	Großbrit.	5.097,0	201,4	4,0
33	Pemex	Mexiko	4.993,1	811,1	16,2
34	Imperial Oil	Kanada	4.780,6	264,5	5,5

a) Für EdF (Frankreich) lagen für 1978 noch keine entsprechenden Zahlen vor, um dieses Unternehmen einordnen zu können.

Fortsetzung v. Tab. 2

Nr.	Unternehmung	Nation	Umsatz Mio. \$	Gewinn Mio. \$	Umsatz- rendite
35	Amerada Hess	USA	4.701,1	142,4	3,0
36	Cities Service	USA	4.660,9	118,0	2,5
37	Marathon Oil	USA	4.509,3	225,1	5,0
38	Mitsubishi Electric	Japan	4.465,9	69,3	1,6
39	Chubu Electric	Japan	4.235,3	204,9	4,8
40	Maruzen Oil	Japan	4.203,7	0,6	0,01
41	Indian Oil	Indien	3.680,6	60,3	0,2
42	Getty Oil	USA	3.514,7	327,7	9,3
43	Charbonnage de France	Frankreich	3.492,0	— 44,2	—
44	Mitsubishi Oil	Japan	3.244,0	38,3	1,2
45	Farmland Industries	USA	3.215,7	N. A.	—
46	Wintershall	BR Deutschl.	3.173,0	79,1	2,5
47	Ruhrgas	BR Deutschl.	3.051,6	239,5	7,9
48	Nippon Electric	Japan	2.940,5	36,4	1,2
49	Daikyo Oil	Japan	2.940,0	7,1	0,2
50	Enpetrol	Spanien	2.665,9	14,7	0,6

Quellen: Angaben aus Fortune 1979; Business Week 1979; Wirtschaftswoche 1979.

Internationalisierungsprofil der größten 20<sup>6</sup> Ölgesellschaften (Tabelle 3) und unter Berücksichtigung der jeweiligen unternehmenspolitischen Potentiale sowie Strategien dürften neben den sog. „sieben Schwestern“ Exxon, Shell, Mobil, BP, Texaco, Socal, Gulf, die weiterhin die Spitzenpositionen einnehmen, noch folgende Unternehmen bereits einen „multinationalen Charakter“ besitzen: Amoco, CFP, Eni, Atlantic Richfield, Conoco, Occidental, Petrofina<sup>7</sup>. Diese multinationalen Energiegesellschaften, die als Gesamtgruppe 63 % des Rohölangebots für die Verbrauchermärkte, 55 % des Mineralölerzeugnisvertriebs und rd. 40 % der Gasförderung in der Welt ohne Staatshandelsländer repräsentieren, lassen sich folgendermaßen typisieren (s. Tab. auf S. 416 oben).

<sup>7</sup> Multinationale Unternehmen „auf dem Sprung“ sind Elf (Frankreich) und Phillips (USA), die dabei sind, ihre internationalen Schwerpunkte zu erweitern.

Tabelle 3: Internationalisierungsprofile für die größten Weltölunternehmen<sup>a)</sup>

Gesamtumsatzrang	Name des Unternehmens	Nationalität	Gesamtumsatz 1978 in Mrd. \$	Auslandsanteil in v. H.						Anzahl der Anlage-länder	Anteil an Roh-ölproduktion in v. H. 1977	Anteil am Pro-dukten-umsatz in v. H. 1977
				des Um-satzes	der Pro-duk-tion	des Ver-triebs	der In-vestition	des Ver-mögens	des Ge-winnes			
1	Exxon	USA	60,335	50 <sup>b)</sup>	> 75 <sup>i)</sup>	< 75 <sup>i)</sup>	< 50 <sup>b)</sup>	50 <sup>b)</sup>	> 50 <sup>b)</sup>	< 100	11,6	10,7
2	Royal Dutch Shell Group	Niederl. Großbr.	46,888	> 80 <sup>b)</sup>	> 90 <sup>c)</sup>	< 85 <sup>e)</sup>	—	—	> 80 <sup>b)</sup>	> 100	10,5	9,5
3	Mobil	USA	34,736	> 60 <sup>b)</sup>	> 80 <sup>d)</sup>	> 60 <sup>d)</sup>	> 35 <sup>b)</sup>	48 <sup>b)</sup>	> 50 <sup>b)</sup>	> 60	5,1	4,7
4	Brit. Petroleum	Großbr.	29,127	> 80 <sup>b)</sup>	< 90 <sup>c)</sup>	< 85 <sup>e)</sup>	< 65 <sup>b)</sup>	< 75 <sup>b)</sup>	> 80 <sup>b)</sup>	> 50	7,3	4,1
5	Texaco	USA	28,608	> 65 <sup>b)</sup>	< 85 <sup>c)</sup>	60 <sup>c)</sup>	< 40 <sup>b)</sup>	> 50 <sup>b)</sup>	> 50 <sup>b)</sup>	> 40	8,5	6,6
6	Standard Oil of Californ.	USA	23,232	> 45 <sup>i)</sup>	> 80 <sup>c)</sup>	< 50 <sup>c)</sup>	< 35 <sup>f)</sup>	40 <sup>b)</sup>	> 50 <sup>b)</sup>	> 60	7,4	5,0
7	Gulf Oil	USA	18,069	40 <sup>e)</sup>	< 80 <sup>c)</sup>	< 50 <sup>e)</sup>	< 40 <sup>f)</sup>	30 <sup>b)</sup>	> 40 <sup>b)</sup>	> 70	3,6	3,4
8	Indiana	USA	14,962	< 50 <sup>b)</sup>	< 70 <sup>b)</sup>	< 20 <sup>b)</sup>	< 30 <sup>b)</sup>	—	—	> 30	2,1	2,6
9	CFP	Frankr.	13,538	< 50 <sup>b)</sup>	< 100 <sup>b)</sup>	50 <sup>b)</sup>	—	—	—	> 50	3,1	2,5
10	ENI	Italien	12,821	40 <sup>b)</sup>	< 95 <sup>b)</sup>	< 25 <sup>b)</sup>	> 30 <sup>b)</sup>	—	—	< 50	n. k. A.	n. k. A.
11	Atlantic Richfield	USA	12,298	—	< 20 <sup>b)</sup>	< 10 <sup>b)</sup>	—	—	—	> 20	1,2	1,7
12	Elf	Frankr.	9,865	—	< 100 <sup>b)</sup>	< 25 <sup>e)</sup>	—	—	—	< 20	n. k. A.	n. k. A.
13	Conoco	USA	9,455	—	< 55 <sup>e)</sup>	< 40 <sup>e)</sup>	> 25 <sup>h)</sup>	—	> 50 <sup>g)</sup>	> 30	1,3	1,2
14	Tenneco	USA	8,762	> 20 <sup>b)</sup>	< 10 <sup>b)</sup>	< 5 <sup>b)</sup>	—	—	—	< 20	0,2	0,3
15	Sun Oil	USA	7,428	—	< 30 <sup>c)</sup>	< 5 <sup>e)</sup>	> 30 <sup>h)</sup>	—	—	> 20	0,6	1,6
16	Phillips Petr.	USA	6,998	—	—	< 20 <sup>e)</sup>	> 30 <sup>h)</sup>	—	—	> 30	0,9	1,1
17	Occidental Petr.	USA	6,256	< 50 <sup>h)</sup>	< 100 <sup>e)</sup>	> 25 <sup>e)</sup>	—	—	—	> 20	0,5	0,1
18	Petrofina	USA	6,138	—	< 100 <sup>b)</sup>	> 90 <sup>b)</sup>	—	90 <sup>h)</sup>	—	> 30	0,3	1,2
19	Union Oil of California	USA	5,955	—	—	—	< 15 <sup>h)</sup>	—	—	—	0,7	0,9
20	Asland Oil	USA	5,167	< 5	< 35 <sup>e)</sup>	< 5 <sup>e)</sup>	—	< 5 <sup>e)</sup>	< 5 <sup>e)</sup>	< 20	0,1	1,0

a) Selbständige Ölförderung mit mehr als 5 Mrd. \$ Umsatz 1978 erfasst. Diese Gesellschaften decken rd. zwei Drittel des Ölaufkommens und mehr als 60% des Mineralölzweignisvertriebs der Welt (ohne Staatshandelsländer) ab; sie fördern gleichzeitig rd. 40% des weltweitigen Naturgases und besitzen wachsende Anteile in Kohle- und Kernenergiegeschäft. — b) 1978. — c) 1977. d) 1978. — e) 1974. — f) 1974. — g) 1973. — h) 1972. — i) 1970.  
 Quellen: Petroleum Press Service bzw. Petroleum Economist, versch. Jg.; Unternehmensberichte von BP (1976/1978), ENI (1978), Shell (1978), Fortuna 7. 5. 1979, 267 ff.; Wirtschaftswoche, 6. 8. 1979 sowie 13. 8. 1979; Gruhler (1974), 277; Jacoby (1974), 146; Tippee (1979), 134; Pils (1979), 16; Handelsblatt, 10. 12. 1979.

### Multinationale Energieunternehmen

die klassischen „Konzessionäre“		die sog. internationalen „newcomers“	
Exxon	} „US-Schwestern“	Amoco <sup>a)</sup>	} die sog. führenden „US-Independents“
Gulf		Atlantic Richfield	
Texaco		Conoco	
Mobil		Occidental	
Socal (Chevron)			
BP	} europäische Schwestern	Eni	} italienische Staats-gesell.
Shell			
CFP (Total)	} französische Gesellschaft mit erheblichem Staaatseinfluß	Petrofina	Belgien

a) Die Standard Oil, Indiana (internationaler Firmenname Amoco) hatte 1932 ihre internationalen Kapitalien verkauft und ist erst nach den 50er Jahren wieder weltweit aktiv geworden.

## II. Multinationale Unternehmen und energiewirtschaftliche Auswirkungen

Ging es bisher um die Frage, welches Gewicht multinationale Unternehmen in der Energiewirtschaft weltweit innehaben, so soll im folgenden gefragt werden, warum multinationale Unternehmen entstanden sind, wie sie sich entwickelt haben und welche marktlichen Konsequenzen sowohl in wettbewerblicher sowie preislicher Hinsicht als auch bei der Verfügbarmachung neuer Ressourcen festgestellt werden können. Erst auf der Grundlage einer solchen Bestandsaufnahme erscheint es möglich, künftige Problemfelder zu identifizieren und Konfliktpotentiale zwischen internationalen Unternehmen sowie (nationalen) politischen Akteuren empirisch aufzuhellen.

### 1. Entstehung und Aufbau multinationaler Ölunternehmen

#### 1.1. Die Integration als primäre Zielsetzung und die Internationalisierung als zwangsläufiges Resultat

Empirisch läßt sich feststellen, daß — mit Ausnahme der allerersten Ansätze im vorigen Jahrhundert (Wilms, 1964) — von Anfang an sehr starke Integrationskräfte in der Mineralölwirtschaft vorhanden waren, die verschiedenen Stufen des Mineralölgeschäfts (Exploration, Produktion, Transport, Verarbeitung, Vertrieb) unternehmensintern zu ko-



ordinieren und ein Gleichgewicht zwischen Förderung und Absatz zu erreichen. Diese unternehmensstrategische Zielsetzung eines möglichst vollständigen Ausgleichs im Verbund von Mutter- und Tochtergesellschaften läßt sich durch die ganze Unternehmensgeschichte der Ölwirtschaft verfolgen; sie konnte zwar nie vollständig realisiert werden, war aber immer Richtschnur des Planes und galt als Beurteilungsmaßstab der nachhaltigen Unternehmensstellung<sup>8</sup>. Aus natürlichen Faktoren (unterschiedliche Förder- und Verbrauchsschwerpunkte) ergab sich schon früh die Notwendigkeit, das Ölgeschäft bei einer solchen integrationspolitischen Zielsetzung auch international zu betreiben: für die europäischen Pioniergesellschaften (wie Shell und BP z. B.) schon vor dem 1. Weltkrieg und für die amerikanischen Gesellschaften (erst schrittweise) in den 20er wie 30er Jahren. Grundsätzlich ist für die Entwicklung bis zum 2. Weltkrieg festzuhalten, daß die Struktur der Ölindustrie sich bis dahin eher aleatorisch als rationell geplamt entfaltete und viele Elemente von Glück und Zufall enthielt<sup>9</sup>. Neben unternehmerischem Weitblick waren politische Faktoren<sup>10</sup> für die Entwicklung zwischen den beiden Weltkriegen relevant und schufen die Voraussetzungen für die günstige Marktposition der aufgeführten acht klassischen Konzessionsgesellschaften, insbesondere der sogen. sieben Schwestern, denn auf der Grundlage verschiedener Konsortien konnten sie zunehmend über die sehr kostengünstigen, umfangreichen Ölpotentiale des Mittleren Ostens verfügen.

Ganz entscheidend für die weitere Entwicklung war aber, daß die Attraktivität von Auslandsinvestitionen immer sichtbarer wurde, die neuen internationalen Vorkommen wesentlich umfangreicher und kostengünstiger waren, als man sich bei den Planungen vorstellen konnte und sich die Frage der Markteinschleusung dieser persisch-arabischen Rohöle stellte. Angesichts des Fehlens einer (weltweiten) Infrastruktur für die Verwertung des Öls ergab sich für die Unternehmen die Notwendigkeit, die sehr kapitalaufwendigen Voraussetzungen für das sogen. „downstream“-Geschäft zunächst einmal selbst zu schaffen. War also ursprünglich einer der wichtigsten Anlässe für den Konzessionserwerb das Bestreben der Sicherstellung der Rohstoff-

---

<sup>8</sup> Dies wird z. B. dadurch belegt, daß die relative Marktposition der einzelnen Ölgesellschaften immer vor diesem Hintergrund eines Gleichgewichts zwischen Förderung und Absatz interpretiert worden ist (Petroleum Press Service, versch. Jahrgänge).

<sup>9</sup> Hartshorn (1962), 18.

<sup>10</sup> Die wesentlichen Siegermächte des 1. Weltkrieges (Großbritannien, Frankreich, USA) teilten sich in langen Verhandlungen während der 20er Jahre die noch kolonialen Rohstoffzonen zu und sicherten sich auch für die späteren Konzessionsverträge politische Privilegien. Deutschland schied auf diese Weise beispielsweise aus dem heute irakischen Konzessionssektor zwangsweise aus (v. Heynitz [1979]).

grundlage für die Konzerngesellschaften, um die eigenen (inländischen) Raffinerien und Vertriebssysteme nachhaltig versorgen zu können (Eindringen in das sogen. „upstream-Geschäft“), so bekam die integrationspolitische Zielsetzung mit den unerwartet hohen Ölfunden eine neue Basis in zweifacher Weise: erstens die strategische Ausrichtung auf ein weltweites Integrationsgleichgewicht und zweitens der ökonomische Anreiz, an der sehr kostengünstigen Eigenausbringung von Erdöl teilzuhaben.

Ein wesentlicher Faktor für die Marktstellung der einzelnen Ölgesellschaften mit ihrer Tendenz, sich im internationalen Rahmen vollständig zu integrieren, ist rückblickend aber ebenfalls in der Steuerpolitik der Heimatländer der heute multinationalen Unternehmen zu sehen. Insbesondere die USA schufen mit ihrem System der Erschöpfungsabschreibungen von 27,5 %, der Absetzung sogen. immaterieller Bohrkosten und der Anrechenbarkeit der im Ausland entrichteten Steuern wesentliche Begünstigungen für die skizzierten Strukturen der Ölindustrie mit ihrer „upstream-Ausrichtung“, der Integrations-tendenz und der Internationalisierung<sup>11</sup>.

Während die Internationalisierung des Ölgeschäfts aufgrund der (auch weiterhin gültigen) natürlichen Ungleichgewichte zwischen Lagerstätten und Bedarf ein Datum ist, wandelt sich die Bedeutung der Integration als kennzeichnendes Strukturmerkmal der Mineralölwirtschaft. Der hohe unternehmenspolitische Rang eines vertikalen Integrationsgleichgewichts zwischen Rohölförderung und Mineralerzeugnisabsatz bleibt zwar gewahrt, doch sind die Realisierungsvoraussetzungen wesentlich erschwert worden (Verstaatlichung der Ölkonzessionen und Umstrukturierung der Vermarktungssysteme durch die OPEC-Staaten), so daß integrationspolitische Ungleichgewichtslagen zwangsläufig erscheinen und unternehmensstrategisch zu antizipieren sind.

---

<sup>11</sup> E. Penrose führte hierzu aus, daß es sogar allgemeiner Brauch war, die gesamten Reingewinne aus den miteinander zusammenhängenden, vertikal aufgebauten Konzernaktivitäten der Förderung gutzuschreiben, dies vor allem, weil es möglich war, die Gesetzgebung zum Schutz vor Doppelbesteuerung auszunutzen, die an die Erdölländer abgeführten Gewinnsteuern auf die im Ursprungsland der Erdölgesellschaften (z. B. in den USA und in England) fälligen Steuern anzurechnen (vgl. Petroleum Press Service, 1970, 203). Die Vorteilhaftigkeit des sogen. tax credit-Systems für die international integrierten Gesellschaften dürfte erheblich gewesen sein (Blair [1976], 187 ff.; zur Notwendigkeit eines solchen Systems vgl. aber auch: Petroleum Press Service [1973], 298 ff.).

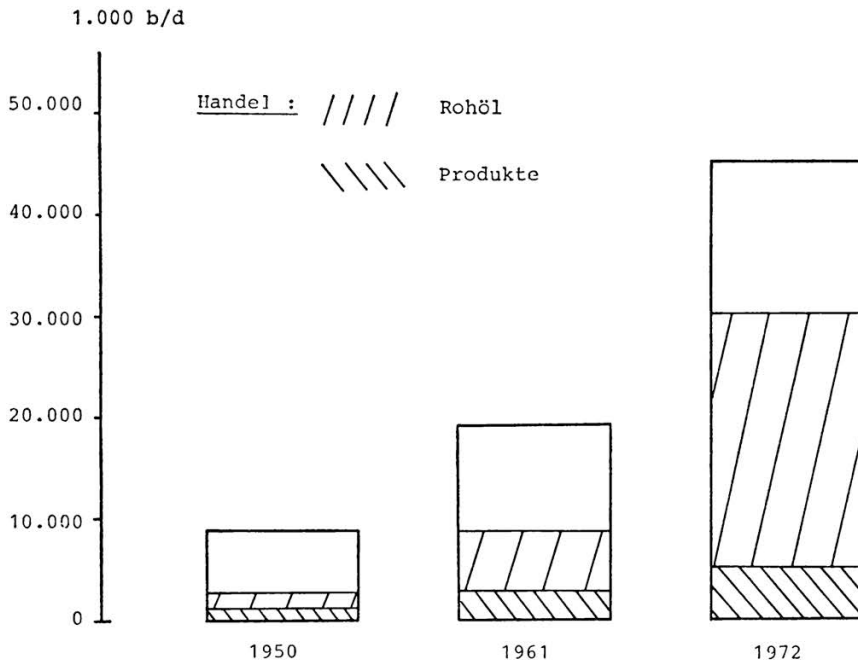
1.2. Wachsende Internationalisierung  
 seit dem 2. Weltkrieg, Abbau der Entscheidungskonzentration  
 zugunsten bestimmter Unternehmen

Trotz der schon weitgehend in den 20er und 30er Jahren getätigten Rohölfunde im persisch-arabischen Raum setzte aufgrund der beträchtlichen Anlaufzeiten bis zur Vermarktung und des 2. Weltkriegs mit seinen Nachwirkungen ein intensiver Welthandel mit Öl erst in den 50er Jahren ein. Im Gegensatz zur Vorkriegsphase, wo noch der Mineralölerzeugnishandel international dominierte, gewann nach dem Krieg der weltweite Rohölaustausch — absolut wie relativ — immer mehr an Bedeutung (Darstellung 1). Ursächlich hierfür waren Transportkostenvorteile für Rohöl, aber auch unterschiedliche Zollbelastungen für Rohöl (in der Regel zollfrei) und für Mineralölzeugnisse.

Sowohl der Grad der Internationalisierung des Ölgeschäfts als auch die Zahl der Marktteilnehmer sind in den letzten drei Jahrzehnten ständig angestiegen. Die historisch gewachsene Anbieterpalette der

Darstellung 1

**Anteil des Handels mit Rohöl und Rohölprodukten (schraffiert) am Rohölverbrauch der „freien Welt“**



Quellen: Jacoby 1974, International Petroleum Encyclopedia 1975, 333 ff.

Mineralölindustrie ist sehr vielfältig. Im internationalen Bereich dürften in den letzten drei Jahrzehnten mehr als 300 private und rd. 50 staatliche Gesellschaften aktiv geworden sein, um integrierte Unternehmen weltweit aufzubauen; man schätzt, daß Anfang der 70er Jahre rd. 50 international integrierte Ölkonzerne mit allerdings sehr unterschiedlichen Marktanteilen vorhanden waren. Innerhalb der weltweit kräftig ansteigenden ausländischen Kapitalinvestitionen waren es vor allem seit den 50er Jahren die international noch nicht etablierten Unternehmen, die mit überproportional wachsenden Auslandsengagements versuchten, ihre integrationspolitischen Ungleichgewichte abzubauen. Die starke Intensivierung der Wettbewerbsprozesse führte zu einem allmählichen Abbau der zu realisierenden Gewinnraten durch Auslandsinvestitionen.

Nach dem 2. Weltkrieg ist nicht nur ein weltumspannender vertikaler Ausbau der Ölgesellschaften zu konstatieren, sondern es findet auch eine beträchtliche horizontale Vergrößerung in allen Stufen des Ölgeschäfts statt. Das Konzept eines internationalen Horizontalquerverbundes im Verarbeitungs- und Absatzbereich ist vor allem deshalb vorteilhaft, weil die einzelnen nationalen Teilmärkte saisonal wie langfristig unterschiedliche Absatzstrukturen aufweisen und die Abstimmung eines relativ starren Produktionsapparates und von variierenden Konsumtionsmustern in einem internationalen Verbund kostengünstiger<sup>12</sup> und flexibler erfolgen konnte.

Knapp 90 % der Förderung und der Raffineriekapazitäten waren außerhalb der USA zu Beginn der 50er Jahre auf die sieben Schwestern konzentriert. Die marktbeherrschende Position dieser Unternehmen dürfte bis Mitte der 50er Jahre unbestritten sein; dies gründete sich insbesondere auf die sog. upstream-Vorteile.

Ab Mitte der 50er Jahre (Venezuela 1956, Nordafrika 1958 mit ersten Erfolgen) begannen die sog. US-independents sowie z. T. auch europäische (staatliche) Gesellschaften verstärkt in das lukrative Rohölgeschäft einzudringen und Marktanteile in allen Stufen der Mineralölverwertung zu gewinnen.

Die sehr günstige upstream-Marktposition der klassischen Konzessionäre blieb zwar in den 60er Jahren noch weitgehend gewahrt, doch wurde die Marktstellung in den weiteren Stufen des Ölgeschäfts eindeutig verschlechtert. Nicht-Konzessionäre gewannen erhebliche Marktanteile hinzu; die Verzinsung des Nettovermögens der voll integrierten internationalen Ölgesellschaften reduzierte sich; die Erträge aus dem

---

<sup>12</sup> In der Aufbauphase des Marktes (bis in die 60er Jahre) war zudem die Größendegression erheblich, d. h., relativ große, aber für einzelne nationale Teilmärkte noch überdimensionierte Raffinerien ermöglichten niedrigere Stückkosten.

Auslandsgeschäft gingen ganz beträchtlich zurück (im Durchschnitt der Ölkapitalinvestitionen von knapp 30 % auf rd. 12 % Mitte der 60er Jahre), während die (in den 50er Jahren sehr niedrigen) Erträge auf dem (mit Abstand wichtigsten) USA-Binnenmarkt deutlich (über die Auslandsverzinsungen hinaus) anstiegen<sup>13</sup>.

## 2. Ausgewählte Marktergebnisse im einzelnen

### 2.1. Marktanteilsentwicklung für einzelne Unternehmen

In den letzten beiden Jahrzehnten ist der zunächst relativ hohe Konzentrationsgrad in den einzelnen Mineralölbereichen erheblich zurückgegangen. Insbesondere die „seven sisters“ haben insgesamt an Marktgewicht verloren; innerhalb der Spitzengruppe haben sich gleichzeitig immer wieder beträchtliche Anteilsverschiebungen vollzogen (vgl. Tabelle 4 auf S. 422 bzw. 5 auf S. 423).

Die häufige Argumentation, daß die klassischen Konzessionäre eine gezielte Mengenpolitik betrieben hätten, die in der Vergangenheit ein Quotenkartell der OPEC-Staaten erübrigt hätte<sup>14</sup>, ist weder durch differenzierte empirische Angebotsanalysen zu belegen, noch erscheint ein solches Verhalten aufgrund der jeweiligen Interessenlagen plausibel.

Innerhalb der Konzessionäre, die die klassischen Konsortialgemeinschaften in unterschiedlicher Zusammensetzung und Gewichtung bildeten, lagen erhebliche Unterschiede im jeweils erreichten Grad der angesteuerten Integrationsgleichgewichte vor; die einzelnen Förderländer drängten die jeweiligen Konsortialgruppen auf eine möglichst hohe Ausbringung; der zu kompensierende Förderzuwachs durch unabhängige Gruppen wuchs in den 60er und 70er Jahren ständig an. Für die einzelnen Ölkonzerne dürfte — auch unter Berücksichtigung der sich anbahnenden Verstaatlichungen — bei der Abwägung von nachhaltigen Vorteilen und Opfern einer gezielten Konservierungspolitik eine solche Angebotsstrategie wenig attraktiv gewesen sein; dies belegen auch die Preiskämpfe auf den offenen Weltabsatzmärkten in den 60er Jahren und die internen Marktanteilsverschiebungen sowie die sehr unterschiedlichen Gewinnsituationen innerhalb der Gruppe der sieben Schwestern. Es spricht unseres Erachtens zumindest für die Periode Mitte der 50er bis Anfang der 70er Jahre wenig für eine gesteuerte, absichtliche Entwicklung, denn die Erschließungen der ganz großen Lagerstätten in dieser Phase waren weitgehend Zufallstreffer<sup>15</sup>; die erschlossenen Reserven waren wesentlich größer, als selbst größte Optimisten in der explorationspolitischen Planungsphase für möglich hielten.

<sup>13</sup> *Petroleum Press Service* (1967), 299.

<sup>14</sup> *Blair* (1976), 372 ff.

<sup>15</sup> *Schubert* (1979), 38.

**Tabelle 4: Rohölangebot (Direktförderung plus Kontraktkaufkommen) und Vertrieb von Mineralölprodukten durch ausgewählte multinationale Unternehmen („freie“ Weltmarktanteile in v. H.)**

	1965		1971		1974		1977	
	a	b	a	b	a	b	a	b
Exxon .....	13,6	15,9	13,9	13,7	14,1	11,8	11,6	10,7
Shell .....	16,0	15,2	11,3	12,8	13,2	10,8	10,5	9,5
Gulf .....	8,5	4,4	8,2	3,8	6,0	3,6	3,6	3,4
Texaco .....	7,5	7,2	8,8	7,7	10,0	7,4	8,5	6,6
Mobil .....	4,2	5,7	5,0	5,5	5,5	4,8	5,1	4,7
Socal .....	5,7	4,9	7,2	5,0	8,5	4,7	7,4	5,0
BP .....	9,4	5,3	10,4	5,0	9,6	4,3	7,3	4,1
	64,9	58,6	64,8	53,5	66,9	47,4	54,0	44,0
Eni .....	0,7	1,2	0,6	1,2	0,7	1,7	— *	— *
Indiana .....	1,9	3,2	1,9	2,8	1,9	2,5	2,1	2,6
Atlantic R. ....	2,1	2,6	1,6	2,1	1,3	1,7	1,2	1,7
Conoco .....	1,5	1,3	1,4	1,4	0,9	1,3	1,3	1,2
CFP .....	3,1	1,8	3,6	2,3	3,9	2,6	3,1	2,5
Petrofina .....	0,2	1,2	0,1	1,2	0,2	1,2	0,3	1,2
Occidental .....	— *	— *	— *	— *	0,8	0,2	0,5	0,1
Insgesamt .....	74,4	70,9	74,0	64,5	76,6	58,6	62,5	53,3

\*Keine Angaben — a) = Rohölangebot — b) = Produktvertrieb.

Quelle: International Petroleum Encyclopedia, versch. Jg.; Petroleum Economist, versch. Jg.

Tabelle 5

**Ausgewählte Konzentrationsdaten der sieben Schwestern für die verschiedenen Mineralölsektoren 1953/1972 („freie“ Welt ohne USA) (Anteile kumuliert in %)**

	Kon- zessions- gebiete	Sichere Reser- ven	Förde- rung	Raffi- nerie- kapazi- täten	Tanker- kapazi- täten	Pro- dukt- ver- trieb
1953	64	92	87	73	29	72
1961	—	—	78	62	—	69
1965	—	—	75	57	—	64
1972	24	67	71	49	19	54

Quellen: Petroleum Press Service, versch. Jg.; Jacoby (1974), 211.

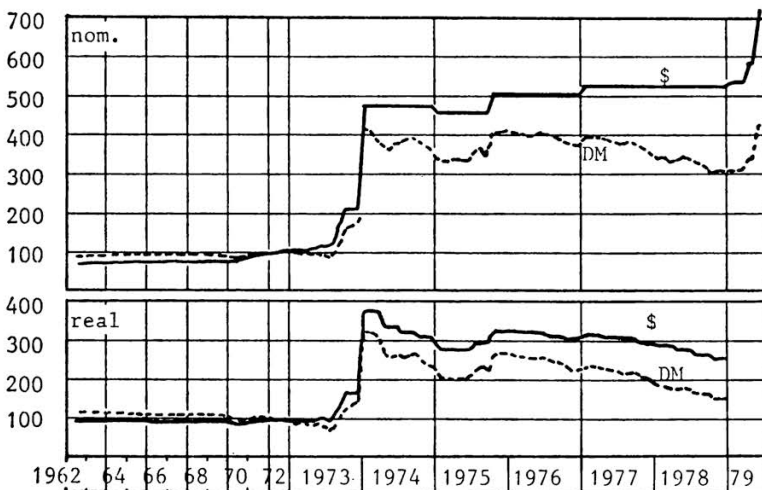
2.2. Preisbewegungen für Erdöl und Mineralöl

Die realen Rohölpreise sind bis zur ersten Ölkrise weitgehend konstant geblieben; nach einer Versechsfachung innerhalb weniger Monate (1973/4) sind sie real (für die Bundesrepublik Deutschland auch nominal) bis zur Iran-Krise dann wieder deutlich gesunken, seitdem steigen sie nominal wie real überproportional an.

Darstellung 2

**Die Preisentwicklung auf den internationalen Rohölmärkten**

Preisindex 1972 = 100



Quelle: Hoffmeyer / Neu (1979), 157.

Die Mineralölproduktenpreise sind aufgrund staatlicher Preisvorschriften und Verwendungsaufgaben nur bedingt miteinander vergleichbar. Die Preise auf den offenen Märkten (z. B. Bundesrepublik Deutschland) sind dadurch gekennzeichnet gewesen, daß sie sehr beweglich waren, in Normalzeiten tendenziell niedrig lagen, in Krisenzeiten überproportional anstiegen, aber bis zur ersten Ölkrise in der Regel noch unterhalb von administrierten Preisen lagen.

### 2.3. Gewinnentwicklung und Investitionsprozesse

Den internationalen Ölpreisen kommt eine Preisführerfunktion im Energiesektor zu. Für den Beginn der 70er Jahre wird immer wieder unterstellt, daß eine „unheilige Interessenallianz“ in preispolitischer Hinsicht zwischen den Konzessionären und den OPEC-Staaten vorgelegen hat<sup>16</sup>. Entscheidend für die Preisauftriebenden dürften aber wohl sowohl nachhaltige Marktanspannungen aufgrund weltweit kräftig ansteigender Ölverbrauchszuwachsraten<sup>17</sup> und der sich im Zusammenhang mit den diskutierten „Grenzen des Wachstums“ (1972) zuspitzenden Erschöpfungsargumentation als auch politisch geschaffene Versorgungsunsicherheiten mit kurzfristigen Förderkürzungen und massierten Angstkäufen (1973/4) gewesen sein. Die nachhaltigen OPEC-Rohölpreissteigerungen verbesserten die Erlössituation für die gesamte Energiewirtschaft wie natürlich auch für die multinationalen Unternehmen aufgrund ihrer Nicht-OPEC-Öle und ihrer sonstigen Energie-trägeraktivitäten. Doch ist zu berücksichtigen, daß ohne diese Preissteigerungen die seither in die Wege geleiteten Investitionen in OPEC-Öl-Alternativen in beträchtlichem Umfang unterblieben wären.

Die Renditen für die eingesetzten Kapitalien haben sich für die einzelnen führenden Gesellschaften wie für jede Gesellschaft im Zeitablauf sehr unterschiedlich entwickelt (Darstellung 3 auf S. 426/427 und Tabelle 6). Die Verzinsung des benötigten Kapitals erscheint für einzelne Unternehmen wie einzelne Gruppierungen von Unternehmen im Durchschnitt der Perioden keineswegs überhöht, wenn man Referenzmaterialien aus anderen Bereichen heranzieht (vgl. Tabelle 7 auf S. 428/429). Bemerkenswert ist für die Renditenentwicklung aller aufgeführten Unternehmen der stark zyklische Verlauf, der sich auch in 1979 in ausgeprägter Form fortsetzt, wo die durchschnittliche Eigenkapitalverzinsung nach Jahren der Flaute (1975/1978) mehr als 20 % betragen dürfte.

Die Gewinnspannen auf den einzelnen relevanten Märkten (Stufen wie nationale Teilmärkte) variieren in den einzelnen Jahren erheblich.

<sup>16</sup> Vgl. Turner (1978), 139 ff.

<sup>17</sup> Im Durchschnitt 1968/78 jährlicher Verbrauchsanstieg in der „freien“ Welt 4,2 % und für 1972: 7 % sowie 1973: 8 %.



Tabelle 6

**Entwicklung der Ertragsraten für die führenden  
multinationalen Energieunternehmen 1961/79**

	1961/69	1970/79	1961/79	Soll- größen <sup>a)</sup>
Exxon .....	12,3	15,6	14,0	16,0
Gulf .....	11,8	12,4	12,2	13 - 16
Mobil .....	9,3	13,9	11,8	15,0
Socal .....	10,7	13,9	12,4	17,0
Texaco .....	15,1	13,4	14,0	k. A.
BP .....	8,7	11,8	10,4	k. A.
Dutch/Shell .....	9,3	16,8	13,2	14 - 15
5 US-Majors .....	11,8	13,8	12,9	—
7 majors .....	11,1	14,0	12,6	—

a) Innerhalb von US-Senatshearings diskutierte Zielgrößen Mitte der 70er Jahre nach Blair.

Quellen: Petroleum Press Service, Petroleum Economist und Oil and Gas Journal, versch. Jg.; Blair (1976), 308.

Es ist aber (gerade auch unter Berücksichtigung der historischen Steuer-  
verrechnungsmöglichkeiten für Konzessionsöle) die durchschnittliche  
Vorteilhaftigkeit des direkten Explorations- und Förderengagements  
per Saldo relativ hoch zu veranschlagen (erst sich allmählich abbauende  
Bezugsprivilegien für Exkonzessionäre, z. T. erhebliche Gewinnsteige-  
rungen für erschlossene Rohöle in Nicht-OPEC-Regionen). Über die  
sehr günstigen Auswirkungen einer starken upstream-Position gibt  
auch ein Vergleich der Unternehmensergebnisse zwischen im inter-  
nationalen Ölberreich besonders engagierten Gesellschaften und weni-  
ger integrierten Gesellschaften deutlich Aufschluß. Die downstream-  
Profite sind im Durchschnitt der Jahre relativ niedrig gewesen, es  
lagen aber starke Unterschiede zwischen einzelnen Ländern (z. B. nach  
der Importabschottung relativ gute Verdienste auf den geschützten  
USA-Märkten) und Gesellschaften (z. B. traditionellerweise starke  
Shell-Position) vor.

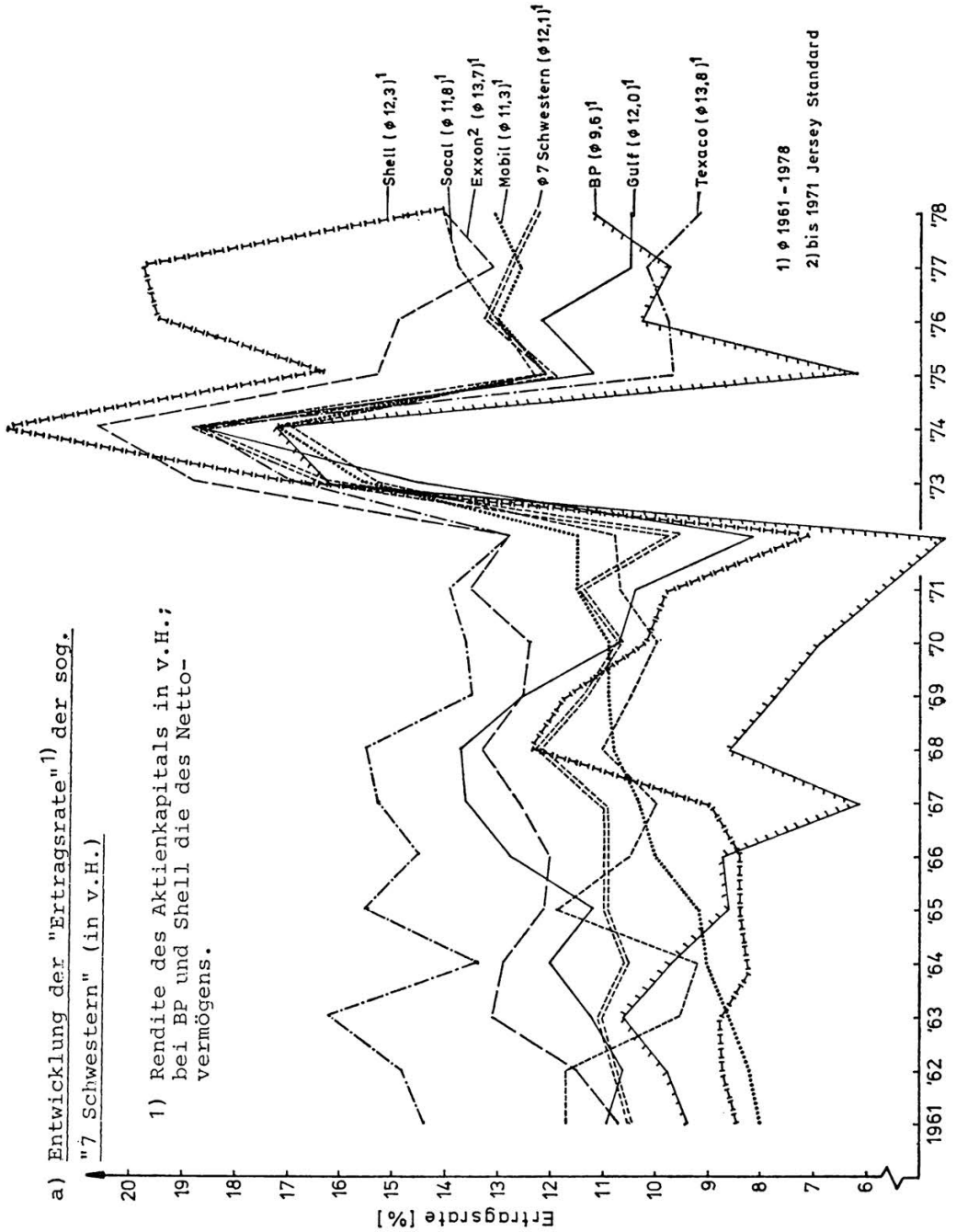
Die Kapitalinvestitionen der Mineralölwirtschaft sind weltweit er-  
heblich angestiegen (Darstellung 4 auf S. 430); sie haben sich allein im  
letzten Jahrzehnt verdoppelt (nach 59 Mrd. \$ 1956/60 z. B. 107 Mrd. \$  
1967/71 und 218 Mrd. \$ 1972/76). Die Investitionskraft der multination-  
alen Energieunternehmen hat absolut erheblich zugenommen; ihr rela-  
tiver Beitrag ist weltweit allerdings leicht zurückgegangen (Tabelle 8  
auf S. 430).

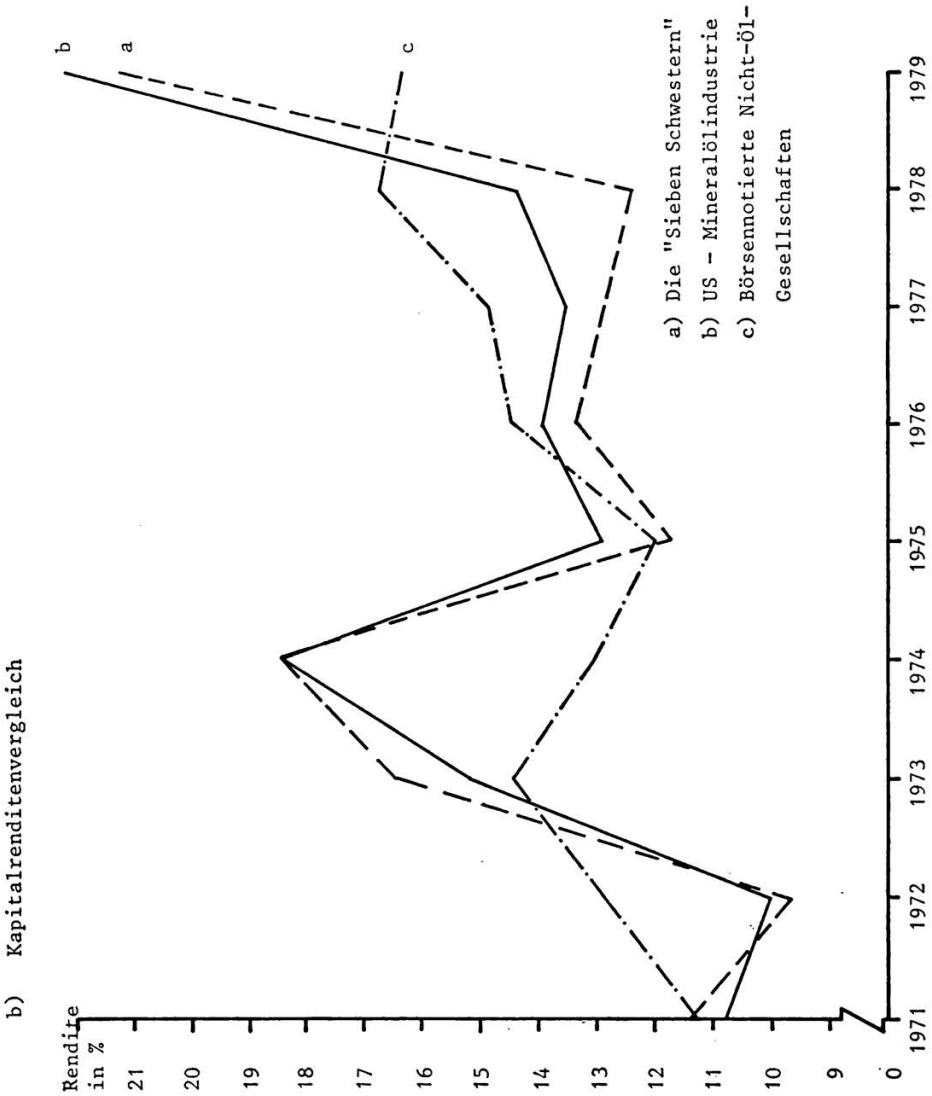
Die Ölindustrie hat immer als ein Musterbeispiel für einen Industrie-  
zweig gegolten, der seine Investitionen aus nicht-entnommenen Ge-  
winnen sowie Abschreibungserlösen in hohem Maße selbst finanzierte.

Darstellung 3

a) Entwicklung der "Ertragsrate" 1) der sog. "7 Schwwestern" (in v.H.)

1) Rendite des Aktienkapitals in v.H.; bei BP und Shell die des Nettovermögens.





Quellen: Petroleum Press Service bzw. Petroleum Economist, Oil & Gas Journal, versch. Jg.; Handelsblatt, 29./30. 6. 1979.

**Table 7: Relative Gewinnposition von den führenden multinationalen Energieunternehmen**

**a) Kapitalrenditenvergleich von Ölgesellschaften und anderen Branchen**

	1966/1977	1969/1978	1971/1979	1974/1978					
7 Schwestern .....	12,5	12,9	14,3	13,8					
US-Mineralölindustrie (integrierte Untern.) .....	11,4	—	14,7	—					
Börsennotierte US-Unternehmen ohne Ölunt. ....	—	—	14,0	—					
US-Industrie .....	—	13,7	—	13,3					
	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
7 Schwestern .....	11,5	9,5	16,3	18,8	11,9	13,3	12,8	12,3	22,4
US-Mineralölindustrie (integrierte Untern.) .....	10,7	9,7	15,5	19,2	12,8	13,8	13,8	14,4	22,2
Börsennotierte US-Unternehmen ohne Ölunt. ....	11,3	12,9	14,4	13,0	12,0	14,4	14,8	16,7	16,3

Quellen: Petroleum Press Service bzw. Petroleum Economist, versch. Jg.; Handelsblatt, 29./30. 6. 1979; Neue Zürcher Zeitung, 8. 8. 1979; The Chase Manhattan Bank, 1978; K. Spaulding, D. Cowan, 1980.

b) Verzinsung ausländischer Direktinvestitionen einzelner US-Bereiche (in %)

	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1955/1972
Mineralöl- wirtschaft	30,2	28,8	23,8	16,2	13,8	13,6	13,9	14,6	14,7	13,7	12,5	9,9	10,1	11,0	11,2	11,0	12,5	9,9	15,07
Bergbau, Eisen und Stahl	13,1	14,6	10,7	7,7	11,0	13,1	11,7	12,0	12,0	15,0	15,6	16,8	17,1	16,3	14,4	11,9	8,1	6,2	12,62
Industrie	13,0	12,1	10,8	10,3	11,6	10,5	9,9	10,9	11,6	12,4	11,9	10,9	9,3	10,4	12,4	11,6	11,9	14,1	11,42
Sonstiges Gewerbe	10,2	9,7	10,0	9,2	9,3	9,1	9,4	11,6	10,4	10,3	10,9	9,8	9,2	9,7	11,3	11,1	11,7	12,2	10,28

Quellen: Jacoby 1974, S. 248; The Chase Manhattan Bank 1978.

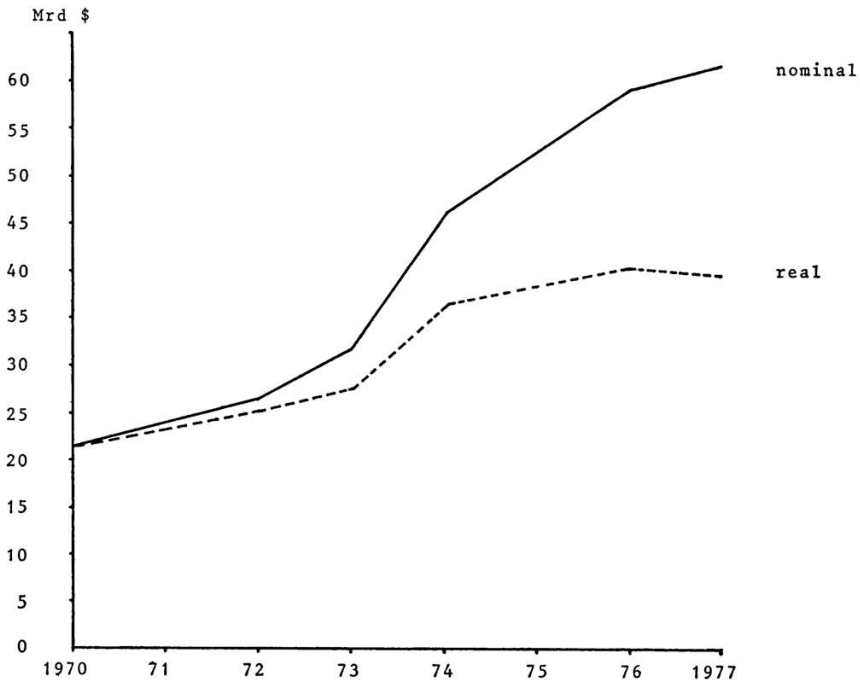
c) durchschnittliche Gewinnzuwachsraten von einzelnen Ölunternehmensgruppen in verschiedenen Phasen (in %)

	1958/1963	1963/1968	1968/1973	1973/1978	1958/1968	1968/1978	1958/1978
5 US-Schwester .....	9,4	7,3	11,5 <sup>a)</sup>	1,3 <sup>b)</sup>	8,3	6,3	7,3
2 europäische Schwestern .....	6,2	11,7	15,4	7,6	8,9	11,4	10,2
größere integrierte US-Öl- unternehmen insgesamt .....	8,5	14,8	5,6	15,5	11,6	10,4	11,0

a) 1968/1972: 4,7 % — b) 1972/1978: 8,9 %

Quelle: Petroleum Press Service bzw. Petroleum Economist, versch. Jg.

## Darstellung 4

Entwicklung der Kapitalinvestitionen  
der Mineralölindustrie in der Welt<sup>a)</sup>

a) Ohne Staatshandelsländer.

Quellen: Petroleum Press Service bzw. Petroleum Economist, versch. Jg.; Statistisches Jahrbuch 1978 für die Bundesrepublik Deutschland.

Tabelle 8

Anteile ausgewählter multinationaler Energieunternehmen  
an ölbezogenen Kapitalinvestitionen in der „freien“ Welt (in v. H.)

	1970	1972	1973	1974	1977
7 Schwestern .....	36,6	31,1	29,3	29,5	28,1
weitere 7 multinationale Energieunternehmen ....	13,7	13,9	14,0	16,5	10,8
Insgesamt .....	50,3	45,0	43,3	46,0	38,9

Quellen: International Petroleum Encyclopedia, versch. Jg.; Petroleum Economist, versch. Jg.

In den 50er Jahren haben die führenden Ölunternehmen im Durchschnitt etwa 94 % des Kapitalbedarfs aus eigenen Mitteln aufgebracht. Die durchschnittliche Ausschüttungsrate der sieben Schwestern lag in den 60er und 70er Jahren um 50 % mit allerdings deutlich sinkender

Tendenz in den letzten Jahren. Die Rate der Selbstfinanzierung der Investitionen weist seit den 50er Jahren stark zurückgehende Tendenz auf; der überproportional angestiegene Kapitalbedarf (insbesondere in den Bereichen von Exploration, Produktion und Transport) kann in den 70er Jahren durch einzelne Unternehmen nur noch durch verstärkten Rückgriff auf Fremdmittel finanziert werden. Der eigenfinanzierungspolitische Spielraum für Investitionen dürfte sich auch weiterhin reduzieren (vgl. Petroleum Economist 1979, 276); er erscheint (im Vergleich zu anderen Branchen) aber immer noch bemerkenswert hoch (Tabelle 9).

Tabelle 9

**Entwicklung der Eigenfinanzierung<sup>a)</sup>  
in der internationalen Ölindustrie<sup>b)</sup> (in v. H.)**

1966	74,2	
1967	73,9	1966/69
1968	67,8	72,8
1969	75,2	
1970	70,4	
1971	70,4	1970/73
1972	74,2	73,1
1973	77,5	
1974	71,0	
1975	72,0	
1976	64,7	1974/78
1977	68,5	70,6
1978	76,8	

a)  $\frac{\text{Write-offs} + \text{Net Income}}{\text{Dividends}}$

Capital Expenditures + Investments and Advances  $\pm$  Change in Working Capital

b) Es sind die 26 größten internationalen Ölunternehmen erfaßt.

Quelle: Chase Manhattan Bank.

#### 2.4. Interpretation der Unternehmensergebnisse in Versorgungskrisen

Die jeweils in Verbindung mit den verschiedenen arabisch-israelischen Auseinandersetzungen (1956, 1967, 1973) und der jüngsten Iran-Krise auftretenden Versorgungsstörungen (Förderausfälle, Transportunterbrechungen, Länderdiskriminierungen) sind von den multinationalen Unternehmen bislang sehr flexibel und bei fehlenden staatlichen Dirigismen auch relativ friktionsarm ausgesteuert worden. Die internationale Unternehmenslogistik und die weltweite (vertikale wie horizontale) Operationsbasis erweisen sich hierbei als besonders günstige Ausbalancierungsvoraussetzungen. Die Unternehmen realisieren aber in diesen Phasen zugleich erhebliche Marktlagegewinne.

Die multinationalen Energieunternehmen stehen heute besonders im Mittelpunkt internationaler Kritik, ihre Marktmacht absolut („überhöhte“ Gewinne) wie auch relativ („Verzerrungen“ in der Gewinnzielung) zu mißbrauchen.

Die Unternehmensgewinne der internationalen Ölgesellschaften haben nach der Iran-Krise in 1979 im Durchschnitt um mehr als 70 % zugenommen. Bei der Interpretation dieser Gewinnsteigerungen ist zu berücksichtigen, daß einerseits eine gewisse Verzerrung dadurch entsteht, weil die 78er Bezugsbasis im Branchendurchschnitt relativ ungünstige Geschäftsergebnisse aufwies und andererseits die entstandenen Gewinne auf der Grundlage der jeweils eingesetzten Kapitalien gewürdigt werden müssen. Die Renditen auf das Aktienkapital erscheinen nach vorläufigen Auswertungen mit gut 20 % (gegenüber z. B. knapp 17 % im Durchschnitt der übrigen US-Industrie) zwar relativ hoch: sie müssen aber vor dem Hintergrund der notwendigen (und auch beabsichtigten) Investitionen interpretiert werden.

Die Gewinnhöhen werden zudem relativiert, wenn man die Gesamtentwicklung in den 70er Jahren zugrunde legt (vgl. Tabelle 7). Es deutet sich allerdings aufgrund der wahrscheinlich nachhaltig erfolgreichen Hochpreispolitik des Rohölanbieterkartells an, daß statt der zyklischen Gewinnentwicklung in der Vergangenheit die Unternehmenserträge der (internationalen) Ölindustrie künftig auf einem relativ hohen Niveau stabilisiert werden können.

In den beiden bisherigen Ölkrisen (1973/74 wie 1978/79) haben die Auslandsgewinne von multinationalen Energieunternehmen (insbesondere die der US-Ölgesellschaften) überproportional zugenommen: im Jahre 1979 sind z. B. die Auslandsgewinne durchschnittlich um 93 % bei den US-Schwestern angestiegen, während die Inlandsgewinne nur um 28 % zugenommen haben. Diese kurzfristige Gewinnentwicklung in den Auslandsgeschäften ist allerdings auch wieder in die Gesamtentwicklung der 70er Jahre einzuordnen. Aufgrund der schlechten downstream-Ertragslage in Westeuropa 1974/8 relativiert sich die durchschnittliche Profitabilität des Auslandsengagements für das letzte Jahrfünft ganz erheblich: Nach den jährlichen, von der Chase Manhattan Bank durchgeführten Ertragsanalysen für die größten 26 Ölgesellschaften betragen z. B. die Auslandsrenditen 1976 und 1977 sowie 1978 nur 12,3 %, 13,4 % bzw. 12,5 % gegenüber den jeweiligen Inlandsrenditen von 15,2 %, 14,2 % und 13,8 %. Eine Bestandsaufnahme für den Zeitraum 1966/1978 macht aber immerhin sichtbar, daß die Auslandsrenditen die inländischen Verzinsungen im Durchschnitt — 13,2 % gegenüber 12,2 % — übertreffen haben; hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß die internationalen Risiken im Ölgeschäft auch wesentlich höher veranschlagt werden müssen. Die multinationalen Energie-



unternehmen haben in der Vergangenheit zudem die Verteilung ihrer Kapitalinvestitionen derart vorgenommen, daß einerseits eine längerfristig möglichst hohe Rendite realisiert und andererseits ein internationaler Risikoausgleich garantiert werden konnte. Wo also hohe Verdienste erzielt und weiterhin erwartet werden konnten, fand gerade durch die multinationalen Energieunternehmen auch eine Reinvestition der erzielten Erträge statt.

### 2.5. Zwischenbilanz: dynamische Marktprozesse

Die Beurteilung, ob die Konkurrenz im Weltmarktmaßstab effizient genug gewesen ist, würde voraussetzen, daß wir eine positive Definition dessen geben könnten, was den erwünschten Wettbewerb bzw. die durch ihn hervorgebrachten Marktergebnisse konkret kennzeichnet. Positiv definierte Ordnungsmuster für den anzustrebenden Wettbewerb sind unseres Erachtens aber grundsätzlich untauglich, da sie dem dynamischen Aspekt des Wettbewerbs nicht oder aber nur unzureichend Rechnung tragen können. Im konkret anstehenden Beurteilungsfall kommt hinzu, daß aus dem Gesamtausschnitt von Marktprozessen nur einige Tatbestände empirisch beleuchtet worden sind und dies in einem internationalen Vergleich geschah, der nationale Besonderheiten überdeckt hat.

Wir wollen aber dennoch folgendes vorläufiges Fazit ziehen,

- daß die marktbeherrschende Stellung der sieben Schwestern des ersten Nachkriegsjahrzehnts im upstream-Bereich durch politische wie ökonomische Kräfte aufgebrochen worden ist,
- daß im letzten Vierteljahrhundert ausgesprochen dynamische Marktprozesse vorgelegen haben, wettbewerbsbeschränkende Privilegien und Strategien wenig erfolgreich waren, da sie durch voll integrierte „newcomers“ wie einstufige unabhängige Unternehmensgruppen ständig bedroht, sogar z. B. erheblich abgebaut worden sind und
- daß sich wachsende Wettbewerbskräfte zumindest auf den offenen Märkten (wie z. B. in der Bundesrepublik Deutschland) entfalten konnten.

Das internationale Spiel der freien Marktkräfte ist zwar durch eine Reihe von Umständen im Mineralölgeschäft ganz entscheidend gestört. Die Frage ist nur, ob nicht selbst die unvollkommenen Marktsteuerungsprozesse bessere Resultate als sonstige Lösungen induzieren.

### **3. Probleme und Formen der Anpassung multinationaler Unternehmen: abnehmende Ölintegration und Entstehung von Energiekonglomeraten**

Unser Fazit von dynamischen Marktprozessen in der internationalen Mineralölwirtschaft für die Nachkriegskonzeptionsölepoche, die in den 70er Jahren wachsenden politischen Erosionsprozessen schließlich erlegen ist, ist abschließend vor dem Hintergrund der neuen ökonomischen und politischen Daten kritisch zu überprüfen.

Die Rohölstaaten haben ihre Quellen nicht nur verstaatlicht, sondern sie sind dabei, Rohöle zunehmend außerhalb der klassischen integrierten Kanäle anzubieten und ihre Angebotsphilosophie grundsätzlich zu überdenken. Die Umstrukturierung der Versorgungssysteme, mit dem Gesamtergebnis einer abnehmenden vertikalen Integration von multinationalen Energieunternehmen, vollzieht sich kurzfristig bereits durch ein Umlenken des Rohölangebots von Märkten mit langfristigen Kontrakten auf die sog. Spotmärkte<sup>18</sup>. Das Handelsvolumen auf diesen spekulativen Ausgleichsmärkten, wo Ölgeschäfte auf kurzfristiger oder sporadischer Basis stattfinden, hat sich innerhalb weniger Monate 1978/9 absolut mehr als verdoppelt (derzeitiger relativer Welthandelsanteil rd. 15 %). Mittelfristig streben einzelne OPEC-Staaten an, die Liefergeschäfte mit den Exkonzessionären zunehmend durch bilaterale Abkommen zwischen Staaten zu substituieren, wobei gleichzeitig die Ausfuhr von Rohöl eingeschränkt und stattdessen der internationale Handel mit Raffinerieprodukten ausgeweitet werden soll.

Die multinationalen Ölgesellschaften haben also in den 70er Jahren nicht nur ihr klassisches Fördermonopol eingebüßt, sondern sie werden seit der Iran-Krise auch mit neuen Bezugsformen konfrontiert: während die Exkonzessionäre nach der ersten Ölkrise in eine präferenzierte Rohölkäuferrolle (mit langfristigen Vertragsmengen und teilweise noch erheblichen Bezugsprivilegien) gedrängt wurden, müssen sie neuerdings einseitige Vertragsänderungen (kurzfristige Lieferkürzungen, abrupt ansteigende Kontraktpreise) einkalkulieren und ihre wachsenden Integrationsungleichgewichte z. T. auf den sog. Spotmärkten zu kompensieren suchen. Während die sieben Schwestern 1978 noch über 49 % Marktanteile im Rohölgeschäft verfügten, wird ihr nachhaltiger (direkter) Marktanteil in 1979/1980 nur noch auf ca. 40 % eingeschätzt.

Die Ölmärkte werden also derzeit durch exogene politische Ereignisse sozusagen „desintegriert“. Die von einer Reihe von Ökonomen

---

<sup>18</sup> Dies sind „Rotterdam“ für Nordwesteuropa, „Genua“ für die Mittelmeerländer, „Middle East“ (Abajan, Ras Tanura, Bahrein) sowie „Singapore“ für den nah- sowie fernöstlichen Markt und „Caribbean“ sowie „US-Gulf“ für den amerikanischen Bereich; die einzelnen Spotmärkte sind mehr oder minder intensiv miteinander verbunden.

immer wieder in Frage gestellte Notwendigkeit und volkswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von voll vertikal integrierten Unternehmen in der Mineralölwirtschaft sowie die Schlußfolgerung, vertikalen Marktunvollkommenheiten wirtschaftspolitisch gegenzusteuern<sup>19</sup>, kommt — allerdings in dieser Form wohl ungewollt — zu einer Chance der empirischen Erprobung. Das Volumen der „ungebunden“ gehandelten Rohölmengen nimmt in jüngster Zeit kräftig zu, doch sind die sonstigen Randbedingungen für einen empirischen Test der Funktionsfähigkeit nicht länger voll integrierter Teilmärkte in der Mineralölwirtschaft ausgesprochen schlecht, denn zwar sind es nicht mehr nur „Restmengen“, die auf „kleinen“ offenen Märkten gehandelt werden, doch fehlt eine wesentliche Voraussetzung für einigermaßen stabile Versorgungslösungen, nämlich auf der Grundlage langfristiger Lieferverträge überhaupt kalkulieren zu können. Die auszuhandelnden Bezugsmengen sind neuerdings weder mengenmäßig konstant noch in ihren tatsächlichen Preisforderungen einplanbar. Die jüngste Entwicklung verstärkt vielmehr die Notwendigkeit für die Unternehmen, sich sozusagen auf neuer Grundlage zu integrieren, d. h. einerseits die Ungleichgewichte zwischen Förderung und Absatz im Außer-OPEC-Raum abzubauen und andererseits für die weiterhin notwendige Restversorgung durch möglichst diversifizierten OPEC-Bezug die Vertragsrisiken zu minimieren. Die Versorgung auf „offenen“ Weltmärkten erscheint allerdings — zumindest in einer Übergangsphase — in gewissem Umfang auch notwendig, selbst wenn bewußt Marktanteile, wie einzelne „majors“ offiziell schon als Unternehmensstrategie für bestimmte Regionen und Staaten ankündigten, zurückgenommen werden.

Vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden (physischen wie politischen) Verknappungen im Rohölbereich sind die multinationalen Energieunternehmen schon seit längerem dabei, sich in vielfältiger Form anzupassen. Die starke internationale Ausrichtung ihrer Unternehmensstrategien wie -aktivitäten bleibt dominierendes Kennzeichen. Die Gesellschaften diversifizieren sowohl im Ölbereich selbst (Nicht-OPEC-Öl, nicht-konventionelle Rohöle wie Teersande und Ölschiefer) als auch in neue Energieträger, wie aber auch in energiefremde Sparten<sup>20</sup>. Die Anpassungsformen der einzelnen Unternehmen weisen beträchtliche Unterschiede auf<sup>21</sup>; gewisse Schwerpunkte bei der Ausbil-

<sup>19</sup> Adams (1977), 6 ff.; Blair (1976), 381 ff.

<sup>20</sup> Zwischen 1968 und 1977 sind nach einer Untersuchung der New Yorker Chase Manhattan Bank weniger als 6 % des Ölkapitals energiebranchenfremd investiert worden (vgl. Tippee 1979, S. 133).

<sup>21</sup> Vgl. im einzelnen Petroleum Economist bzw. Petroleum Press Service, versch. Jg., mit kommentierenden Anmerkungen über die jeweiligen Unternehmensstrategien. Das Ausmaß der Diversifizierung ist für die einzelnen Gesellschaften in den 70er Jahren sehr unterschiedlich gewesen. Bei den

derung zu internationalen Energiekonglomeraten sind allerdings erkennbar: neben Öl insbesondere Gas<sup>22</sup>, Kohle<sup>23</sup>, Kernenergie<sup>24</sup>, Chemie<sup>25</sup> als unternehmerische Aktivitätsbereiche; Öl und Gas sind aber derzeit noch die mit Abstand wichtigsten Gewinnerzielungsbereiche (vgl. Tabelle 10). Unter Berücksichtigung der zunehmenden Eindringung in neue Aktivitätsbereiche sind die multinationalen Energieunternehmen dabei, ihre Organisationsstrukturen auf der Grundlage von mehr Dezentralität und selbstverantwortlichen spartenbezogenen „Profit-Centern“ umzugestalten<sup>26</sup>.

### III. Internationalisierung der Energiepolitik und Multinationalisierung der Energieunternehmen für die Lösung der Zukunftsaufgaben

Wir haben für die Vergangenheit keine grundsätzlichen Konflikte zwischen den jeweiligen Konzernpolitiken multinationaler Energieunternehmen und den Interessen der betroffenen Länder feststellen können und versucht zu belegen, daß ein dynamischer „Außenleiterwettbewerb“ sowie stark unterschiedliche Interessenlagen innerhalb der führenden Gesellschaften sehr ungünstige Konstellationen für die mißbräuchliche Ausnutzung etwaiger Marktmacht zumindest auf liberalen Märkten induzierten. Ausgehend von einer energiewirtschaftlichen Lagebeurteilung mit einer energiepolitischen Bestandsaufnahme werden im folgenden die Voraussetzungen analysiert, wie die Versorgungsaufgaben unter Berücksichtigung bestimmter Marktunvollkommenheiten noch am besten gelöst und die potentiellen Konfliktpotentiale zwischen multinationalen Entscheidungseinheiten sowie staatlichen Entscheidungsträgern begrenzt werden können.

---

sieben Schwestern betragen die Diversifikationsanteile am Investitionsbudget (d. h. von Nicht-Öl- bzw. Gaskapitalausgaben) im Jahre 1974 beispielsweise: Shell 19 %, BP 14 %, Gulf 14 %, Exxon 6 %, Mobil 4 %, Chevron 2 %, Texaco 1 %. Von den großen internationalen Energiegesellschaften hat sich bisher Texaco eindeutig am wenigsten diversifiziert.

<sup>22</sup> Per Saldo knapp 40 % des in der freien Welt geförderten Erdgases durch die aufgeführten multinationalen Energieunternehmen bereits angeboten.

<sup>23</sup> Wachsende Querverbindungen vor allem in den USA durch die aufgeführten US-Unternehmen (*Giesel* [1976]; *Moore* [1977]), aber auch bedeutende Kohlekapitalengagements weltweit durch BP und Shell in den 70er Jahren (siehe die einzelnen Geschäftsberichte).

<sup>24</sup> Aktivitäten insbesondere bei der Uransuche, aber auch (schon z. T. seit 50er und 60er Jahre) beim Aufbau der Nuklearindustrie.

<sup>25</sup> Die Ölgesellschaften (insbesondere die sieben majors) haben in der Weltchemiewirtschaft großes Gewicht, wie ein Vergleich mit führenden Chemiekonzernen zeigt (*Petroleum Economist* 1979, 233 ff.).

<sup>26</sup> Vgl. *Petroleum Economist*, 1975, 379 ff.

**Tabelle 10**  
**Gewinnbeiträge einzelner Sparten für die führenden multinationalen Energiekonglomerate (in %)<sup>a)</sup>**

		Öl plus Gas		Chemie	Sonstige Bereiche
		USA	Ausland		
Exxon .....	1975	45,2	54,8	k. A.	(- 1,2)
	1976	44,2	47,1	8,7	(- 7,9)
	1977	42,8	50,0	7,2	(- 22,4)
	1979	30,3	60,8	8,9	(- 15,4)
Gulf .....	1975	65,6	30,4	k. A.	4,0
	1976	54,2	33,1	12,7	(- 36,6)
	1977	61,3	32,0	6,7	(- 36,8)
	1979	50,5	37,2	12,3	(- 40,6)
Mobil .....	1975	21,1	63,0	k. A.	15,9
	1976	45,6	36,3	8,3	9,8
	1977	48,5	40,1	8,3	3,2
	1979	32,6	67,4	—	(- 0,5)
Social .....	1975	31,0 <sup>b)</sup>	69,0 <sup>b)</sup>	8,9	k. A.
	1976	56,5 <sup>b)</sup>	43,5 <sup>b)</sup>	5,7	k. A.
	1977	42,7 <sup>b)</sup>	57,3 <sup>b)</sup>	3,0	k. A.
	1979	36,2	53,2	—	10,6
Texaco .....	1975	48,4	43,5	k. A.	8,1
	1976	54,3	36,3	9,4	k. A.
	1977	46,0	47,7	6,3	k. A.
	1979	35,9	58,6	5,5	k. A.
5 US-majors ..	1975	43,0	53,5	k. A.	3,4
	1976	49,8	41,7	8,5	(- 9,0)
	1977	47,2	46,6	6,2	(- 15,3)
	1979	36,3	57,3	6,5	(- 11,9)
Shell <sup>c)</sup> .....	1975		88,7	9,7	1,9
	1976		86,7	10,6	2,7
	1977		86,8	10,2	3,0
	1978		86,3	10,5	3,2
BP <sup>d)</sup> .....	1977		93,4	5,3	1,3
	1978		91,8	6,2	2,0

a) In Klammern jeweilige Verlustanteile auf Gesamtgewinn bezogen.

b) Einschließlich Chemieanteile.

c) Shell ist am meisten weltweit ausgerichtet und gibt statt Mutterländer „Europa“ an.

d) BP gliedert Verdienste nur insgesamt zwischen In- und Ausland (1977: 22,2 bzw. 77,8 %; 1978: 18,6 bzw. 81,4 %).

Quellen: Petroleum Economist, versch. Jg. für US-majors; Geschäftsberichte von Shell und BP.

### **1. Zu lösende Aufgaben im auslaufenden Jahrhundert**

Die schrittweise Substitution des Öls, dessen Angebot aller Voraussicht nach mit dem weltweit steigenden Energieverbrauch nicht mehr Schritt halten dürfte („World Energy Conference“, 1978; WAES, 1977), ist die wichtigste energiewirtschaftliche Aufgabe der nächsten Jahrzehnte. Tiefgreifende Strukturwandlungen sind für die Energiewirtschaft keineswegs etwas Neues, sondern charakterisierten auch ihre gesamte bisherige Entwicklung. Kennzeichnend für die Umstrukturierungen in der Vergangenheit war das Vordringen kostenüberlegener und in der Anwendung vorteilhafterer Energieträger in einer Zeit reichlichen Energieangebots. Neuartig an der vor uns liegenden Anpassungsaufgabe ist die Notwendigkeit, den Übergang auf Energieträger herbeizuführen, deren Kosten deutlich über denen des heute dominierenden Mittelost-Öls liegen.

Notwendig ist heute ein System, das sich neuen Daten rasch und flexibel anpaßt, insbesondere den Energieunternehmen möglichst hohe Freiheitsgrade in ihren jeweiligen Anpassungsformen beläßt und die Kalkulierbarkeit von Investitionen wiederherstellt.

### **2. Multinationale Energieunternehmen bei bestimmten Rahmendaten sehr vorteilhaft**

Der Beitrag der multinationalen Energieunternehmen ist heute gerade vor dem Hintergrund ihrer kurz- wie langfristigen Stabilisierungspotentiale zu würdigen; Konfliktbeziehungen zu ihren „Gastländern“ lassen sich vor allem dann begrenzen, wenn noch mehr sich international verstehende Energieunternehmen die weltweit sehr kostenunterschiedlichen Energiepotentiale mobilisieren, dadurch die Konkurrenzprozesse beleben können und wenn die staatlichen Akteure (aus den westlichen Ölkonsumentenstaaten) ihre energiepolitischen Entscheidungen koordinieren und auf die langfristigen energiewirtschaftlichen Aufgabenstellungen ausrichten.

#### *2.1. Integration der Märkte und internationale Energiepolitik*

Die Integration der Weltenergiemärkte ist in der Vergangenheit weitgehend durch internationale Ölgesellschaften vorangetrieben worden. Soweit nicht staatliche Marktzugangsbarrieren errichtet worden sind, ist die mißbräuchliche Ausnutzung der Vorteile voll vertikal integrierter Ölunternehmen weitgehend verhindert worden. Selbst bei krisenhaften Versorgungszuspitzungen hat sich eine liberale Marktverfassung als relativ vorteilhaft erwiesen, da eine flexible Mengenversorgung bei zwar erheblichen, aber befristeten Preissteigerungen erreicht werden konnte.

Der Druck der faktischen Verhältnisse hat in den 70er Jahren vielfältige internationale Ansätze in der Energiepolitik begünstigt: Fortentwicklung der EG-Energiepolitik, Gründung der Internationalen Energieagentur, Organisation des Weltwirtschaftsgipfels mit energiepolitischen Zielabstimmungen. Die institutionellen Voraussetzungen für energiepolitische Kooperationsprozesse zwischen den westlichen Industriestaaten sind weitgehend geschaffen worden; es geht nunmehr darum, die politischen Absichtserklärungen adäquat zu implementieren und auch die künftige Rolle von multinationalen Energieunternehmen zu definieren. Wenn man eine internationale Kooperation als sinnvoll, sogar als notwendig unterstellt, weil nur sie die künftigen Umstellungsschwierigkeiten wesentlich reduzieren und das Wachstum in allen beteiligten Ländern insgesamt fördern kann, sollte man diese Integration auch nicht dadurch erschweren, daß man integrierende multinationale Energieunternehmen abbremst, sondern man sollte die Voraussetzungen schaffen, daß noch mehr Energieunternehmen die internationalen Marktprozesse beleben können. Je offener die einzelnen Energieträgermärkte in der westlichen Welt ausgestaltet werden können, um so günstiger ist der Rahmen für dynamische Marktprozesse durch unabhängige Entscheidungseinheiten. Bei offeneren Märkten wird automatisch eine Reihe der beanstandeten Mißbrauchstatbestände (wie Einsatz konzerninterner Verrechnungspreise für steuermanipulative Zwecke, gezielte Verdrängung unabhängiger Versorgungsgruppen) entweder seitens der Unternehmen schwieriger durchführbar oder von den nationalen Instanzen leichter belegbar und abstellbar. Für den notwendigen Aufbau weiterer internationaler Energiemärkte (Kohle, Flüssiggas, Kernenergie) wäre wesentlich mehr Offenheit statt bisher eine wichtige Voraussetzung für eine beschleunigte Entwicklung, und zwar nicht nur durch die multinationalen Ölgesellschaften, sondern auch sonstige Energieträgerunternehmen aus möglichst vielen Industriestaaten. Auf diese Weise könnte vor allem ein politisches Vorurteil gegen einseitig konzentrierte Unternehmensmacht auf bestimmte Staaten abgebaut werden. Je mehr es gleichzeitig gelingt, die energiepolitischen Entscheidungen (z. B. innerhalb der Internationalen Energieagentur) zu koordinieren, um so mehr kann das bisherige prinzipielle Ungleichgewicht einer territorialen Nicht-Kongruenz von politischer Organisation und ökonomischer Aktivität korrigiert werden.

Die vertikale Integration in der Mineralölwirtschaft dürfte in Zukunft zurückgehen, da wichtige Rohölanbietergruppen ihre Vermarktungsstrategien in der Weise verändern wollen, daß wesentlich mehr Rohöl sowie Mineralölerzeugnisse außerhalb der traditionellen Bezugskanäle angeboten werden sollen. Diese Strategie der „Desintegration“ der weltweit bislang voll integrierten Ölkonzerne ist für die Ölkonsu-

mentenstaaten weitgehend ein Datum und nur bedingt beeinflussbar; die nachhaltigen weltwirtschaftlichen Gesamtauswirkungen müssen höchst differenziert beurteilt werden.

Kurzfristig dürften die Ungleichgewichtstendenzen beträchtlich zunehmen (zunehmendes Gewicht von Spotgeschäften). Längerfristig ist zu berücksichtigen, daß auf den offeneren Märkten mehr Marktteilnehmer zum Zuge kommen können und mit dem wachsenden Umfang dieser Geschäfte die Marktliquidität automatisch zurückgeht<sup>27</sup>, dies vor allem dann, wenn gewisse Spannungsfaktoren und Lernprozesse wirksam werden können.

Im Zusammenhang mit den sich abzeichnenden vertikalen „Desintegrationstendenzen“ ist vor allem bedeutsam, daß mehr Marktoffenheit auch tatsächlich erreicht wird und nicht — z. B. in Form von bilateralen staatlichen Abkommen oder bestimmter Einfuhrprivilegien — neue Diskriminierungstatbestände und Handelsbarrieren geschaffen werden.

## *2.2. Der Stabilisierungsbeitrag durch multinationale Energiekonglomerate*

Die beträchtliche internationale Bedeutung von multinationalen Ölunternehmen dürfte trotz der sich wandelnden Bezugskonstellationen gewahrt bleiben, da diese Gesellschaften in erheblichem Umfang auch Nicht-OPEC-Öle erschließen, damit ihre upstream-Position wieder verbessern und sie außerdem aufgrund ihrer sonstigen vertikalen weltweiten Operationstiefe auf absehbare Zeit unentbehrliche Vertragspartner für die OPEC-Staaten bleiben werden. Die begrenzte Zahl der tatsächlich zählenden Abnehmer limitiert die Möglichkeiten zu einer zu raschen Neugestaltung des internationalen Ölhandels ganz erheblich, vor allem dann, wenn die Regierungen der ölabhängigen Industriestaaten von direkten Versorgungsgeschäften hoffentlich Abstand nehmen. Gerade in der vor uns liegenden Phase einer insgesamt sehr labilen Marktverfassung ist der stabilitätspolitische Beitrag von multinationalen Energieunternehmen in mehrfacher Hinsicht von Relevanz: diese Unternehmen erschließen neues Öl, nicht-konventionelle Öle und sonstige Energieträger (Gas, Kohle, Kernenergie) für den Welthandel und entspannen auf diese Weise längerfristig die Versorgungslage; kurz- bis mittelfristig besitzen die multinationalen Gesellschaften aufgrund ihrer Logistik und weltweiten Operationstiefe strategische Möglichkeiten, um Versorgungsstörungen flexibel und relativ friktionsarm auszusteuern.

---

<sup>27</sup> Heuss (1979), 74.



Wesentliche Voraussetzungen für die Wahrnehmung der Stabilisierungsfunktion sind eine unter Berücksichtigung der hohen Risiken ausreichende unternehmerische Ertragskraft und das Belassen von Freiheitsgraden, entsprechende unternehmerische Anpassungsprozesse in die Wege zu leiten. Sowohl die notwendige Höhe der Gewinne als auch die Anpassungsformen mit der Herausbildung sog. Energiekonglomerate werden derzeit in der öffentlichen Diskussion kritisch hinterfragt.

Wir haben für die Vergangenheit festgestellt, daß die im Zeitablauf sehr unterschiedlichen Verzinsungen des jeweils eingesetzten Kapitals für multinationale Energieunternehmen tendenziell nicht überhöht erscheinen; für die Zukunft ist entscheidend, daß auch genügend positive Gewinnerwartungen induziert werden können, um den sehr großen Investitionsbedarf finanzieren zu können. Wir haben angeführt, daß den Staaten bezüglich der Stabilisierung bestimmter Gewinnerwartungen gewisse flankierende Aufgaben zuwachsen; wichtig ist aber auch, daß die positiven Zusammenhänge zwischen Gewinnen und Investitionen auch in vorübergehenden Krisenlagen akzeptiert werden und entsprechend zum Zuge kommen können<sup>28</sup>.

Ordnungspolitische Kraftakte mit einer Verabsolutierung der Anforderung, „Kapitalverflechtungen zwischen verschiedenen Energieträgern zu verhindern“, könnten durchaus auch langfristige energiepolitische Ziele gefährden. Die wirtschaftspolitische Beurteilung der Diversifizierung in substitutive Energiemärkte ist ausgesprochen schwierig, weil neben dem Gesichtspunkt der potentiellen Aufrechterhaltung der indirekten Konkurrenz durch eine möglichst unabhängige Entwicklung der einzelnen Energieträger die längerfristigen einzel- wie gesamtwirtschaftlichen Wachstumsaspekte berücksichtigt werden müssen. „Energiekonglomerate“ können die z. T. im Energiesektor beträchtlichen Marktbarrieren überwinden und auch „eingefrorene“ Wettbewerbsprozesse auf einzelnen Energieträgermärkten wieder in Gang setzen (Vergrößerung der „potentiellen Konkurrenz“). Nachhaltiges Unternehmenswachstum wird zwangsläufig auch neue Energiesysteme integrieren müssen, weil aufgrund von Ressourcenerschöpfungen die traditionell angebotenen Energieträger in Marktstagnations- oder sogar in Schrumpfungsphasen gelangen können (Diversifikation als Voraussetzung von Unternehmenswachstum). Diversifizierung impliziert Risikoausgleich und bewirkt gegenüber „Energieeinproduktunternehmen“ vergleichsweise höhere Krisensicherung; angesichts der teilweise

<sup>28</sup> Eine wesentliche Vorbedingung ist hierbei, daß multinationale Energieunternehmen ihre Investitionspolitik weiterhin nach dem ökonomischen Prinzip ausrichten (können), d. h. dort auch investieren, wo die Rendite der Kapitalanlage am höchsten ist, somit also keine einseitige Anbindungen an nationale Energiepolitiken (insbesondere von den USA) erfolgen.

beträchtlichen Politisierung internationaler Primärenergiebezüge ist die größere Überlebensfähigkeit von Energiekonglomeraten aus versorgungspolitischen Gründen nicht zu vernachlässigen. Die Konglomerate verfügen dank ihrer größeren Risikostreuung und ihrer in der Regel breiteren Finanzierungsspielräume über Unternehmenspotentiale, die unabhängig von leichten Krisen auch die Aufrechterhaltung langfristiger Investitionspläne (beträchtliche Zeiträume und Kostenunsicherheiten bei der Erschließung neuer Energiesysteme) ermöglichen und somit in gewissem Umfang stabilisierende Effekte im Energiesektor induzieren (Stabilisierung der Energieversorgung). Gesamtwirtschaftlich stellt sich zudem die Frage, ob sich Unternehmen außerhalb der Energiewirtschaft in genügender Zahl bereithalten werden, die z. T. sehr riskanten Innovationsprozesse in der Energiewirtschaft durchzusetzen. Eine generelle Begrenzung der konglomeraten Konzentration innerhalb des Energiesektors kann daher nicht empfohlen werden, weil die Anpassungsstrategien der Energieunternehmen gerade aus dem Blickwinkel dynamischer Energieentwicklungsstrukturen zu sehr verengt und langfristige energiepolitische Zielsetzungen negativ tangiert würden. Allerdings sollten gerade die externen Wachstumsprozesse bei der nationalen Eingliederung konkurrierender Energiesysteme im Einzelfall sorgfältig auf ihre Wettbewerbsauswirkungen und ihre Implikationen für die Ausbreitungsrate des technischen Fortschritts hin überprüft werden und u. U. auch gerade unter Berücksichtigung langfristiger Entwicklungen untersucht werden können.

### Zusammenfassung

Auf der Grundlage eines „Internationalisierungsprofils“ sind multinationale Energieunternehmen für die Untersuchung definiert worden. Anfänge und Entwicklung von multinationalen Energiegesellschaften werden anschließend dargestellt. Die Markt- und Unternehmensergebnisse der letzten Jahrzehnte werden im einzelnen analysiert; die unterschiedlichen Anpassungsformen von multinationalen Energieunternehmen an die neuen Daten werden überprüft. Zum Abschluß werden Möglichkeiten untersucht, um Konfliktpotentiale zwischen nationalen energiepolitischen Akteuren und ausländischen Entscheidungsträgern zu begrenzen. Für die Lösung der Zukunftsaufgaben sind multinationale Energieunternehmen und internationale Energiepolitiken notwendig; auf diese Weise wird auch das Spannungsverhältnis aufgrund der territorialen Deckungsungleichheit von politischer Organisation und unternehmerischer Aktivität reduziert.

### Summary

For the purpose of this analysis the multinational corporations are defined on the basis of an “international profile”. After a description of the structure and development of multinational energy corporations we investigate in

detail the market and company results of the last decades. Then the different modes of adaptations by the multinational companies to new conditions are examined. We conclude with an analysis of the possibilities to limit the conflict potential between the national energy policy actors and the foreign decisionmakers. It is pointed out that multinational energy corporations and international energy politics are necessary for the solution of problems in the future.

### Literatur

- Adams, W. (1977), Horizontal Divestiture in the Petroleum Industry: An Affirmative Case, in W. S. Moore (Hrsg.), Horizontal Divestiture, Washington 1977, 6 - 14.
- Adelman, M. A. (1972), The World Petroleum Market, Baltimore und London.
- Blair, J. M. (1976), The Control of Oil, New York.
- Giesel, H. B. (1976), Wettbewerbsbeschränkungen auf dem US-Kohlenmarkt?. Glückauf 112 (1976), 986 - 997.
- Gruhler, W. (1974), Die Kontroverse um die multinationalen Unternehmen, Köln.
- Hartshorn, J. E. (1962), Erdöl zwischen Mächten und Märkten, Oldenburg/Hamburg.
- Heuss, E. (1979), Diskussionsbeitrag in: B. Röper (Hrsg.), Wettbewerbsprobleme der Mineralölwirtschaft im Schatten des OPEC-Kartells, Schriften des Vereins für Socialpolitik N.F., 101 (1979), Berlin.
- v. Heynitz, A. (1979), Strukturentwicklungen der internationalen Energiebeziehungen und ihre Konsequenzen für die Sicherheit der Energieversorgung, Ebenhausen b. München.
- Hoffmeyer, M. und A. D. Neu (1979), Zu den Entwicklungsaussichten der Energiemärkte. Die Weltwirtschaft, Sonderdruck aus: 1979, H. 1, Tübingen 1979, 154 - 182.
- International Petroleum Encyclopedia, verschiedene Jahrgänge.
- Jacoby, N. H. (1974), Multinational Oil, New York.
- Moore, W. S. (Hrsg.) (1977), Horizontal Divestiture, Washington.
- Petroleum Press Service bzw. Petroleum Economist, verschiedene Jahrgänge.
- Pilz, H.-J. (1979), Internationale Mineralölindustrie. Gewinnmilliarden: woher sie kommen, wohin sie gehen, in: Handelsblatt, 30. 11. 1979, 16.
- Schubert, E. (1979), Diskussionsbeitrag, in: B. Röper (Hrsg.), Wettbewerbsprobleme der Mineralölwirtschaft im Schatten des OPEC-Kartells, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., 101 (1979), Berlin.
- Spaulding, K. and D. Cowan (1980), Journal group's profits jump 67 % in '79. Oil and Gas Journal, 18. 2. 1980, 60 - 61.
- Tippee, B. (1979), Industry seen returning to traditional ventures, in: Oil & Gas Journal, 12. 11. 1979, 131 ff.
- Turner, L. (1978), Oil Companies in the International System, London.
- Wilson, C. (Hrsg.) (1977), Report of the Workshop on Alternative Energy Strategies (WAES), New York.
- World Energy Conference (Report by the Conservation Commission) (1978), World Energy: Looking ahead to 2020, London.