

KAPITAL ■ Seinen Aufstieg verdankt er Wladimir Putin. Im Auftrag von Russlands ehemaligem Staatspräsidenten mistete Alexei Miller bei Gasprom aus. Doch wer der Chef des mächtigen Gaskonzerns wirklich ist, blieb bis heute im Dunkeln

Der Mann am Gashahn

VON VANESSA DE L'OR

Er ist immer noch auf seinem Posten – und das seit nunmehr neun Jahren. In diesem schwierigen Unternehmen ist allein das schon bemerkenswert. Damals machte Putin seinen Freund aus Sankt Petersburger Tagen zum Chef des weltgrößten Gaslieferanten Gasprom. Alexei Miller sei „ein Mann, der mein Vertrauen hat und unternehmerische Erfahrung besitzt“, hatte der damalige Präsident und heutige Ministerpräsident Russlands über den rothaarigen Mann mit dem Schnauzbart geurteilt, der als schüchtern und fleißig gilt – und als loyal. Miller hat das Vertrauen seines Gönners bis heute nicht enttäuscht. Nur der Bart ist ab.

Die beiden Männer sind eng verbunden, so wie Gasprom mit der Politik. Dafür ist nicht zuletzt auch Dmitri Medwedew ein lebender Beweis. Der heutige Präsident Russlands war einst Aufsichtsratsvorsitzender des Konzerns und stammt bezeichnenderweise auch aus Sankt Petersburg. Wie Alexei Miller arbeitete Medwedew Anfang der neunziger Jahre ebenfalls für die Sankt Petersburger Stadtverwaltung unter Wladimir Putin. Sie alle gehörten damals jenen Kreisen von Politikern an, die marktwirtschaftliche Reformen in ihrer Heimat herbeiführen wollten.

Heute zählt Miller zu den mächtigsten Männern Russlands. Die Abgaben der Gasprom an den russischen Staat sollen in guten Zeiten bis zu einem Viertel der russischen Staatskasse ausmachen; die letzten offiziellen Zahlen hierzu stammen aus dem Jahre 2008. Damals zahlte der Konzern rund 1400 Milliarden Rubel an Steuern und Zöllen (damals umgerechnet etwa 48 Milliarden Dollar), während sich die Einnahmen für das föderale Budget auf 9200 Milliarden Rubel (etwa 317 Milliarden Dollar) beliefen; der börsennotierte Konzern – mittlerweile wieder mehrheitlich in Staatsbesitz – ist Geld- und Gashahn Russlands. Damit ist Gasprom zugleich der bedeutendste außenpolitische Hebel.

Bis ins Jahr 2008 hinein – und damit bis zum Sturz der an den Ölpreis gekoppelten Gaspreise – war Gasprom mit einer Marktkapitalisierung von zwischenzeitlich rund 345 Milliarden Dollar das drittgrößte Unternehmen der Welt. Inzwischen ist die Marktkapitalisierung auf weniger als die Hälfte geschrumpft – sie liegt derzeit bei etwa 142 Milliarden Dollar. Auch der Reingewinn fiel – in

Bezeichnend ist, dass Miller sein Unternehmen über einen separaten Eingang betritt

den ersten drei Quartalen des Jahres 2009 sank er aufgrund des Ölpreissturzes im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um rund ein Drittel.

Umso mehr stellt sich die Frage: Wer ist Alexei Miller eigentlich? In seiner Heimatstadt hat der 48-Jährige Finanzökonomie studiert, promoviert und später für verschiedene Organisationen gearbeitet, zwei Jahre vor seiner Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden von Gasprom auch im Energiesektor. Als Manager hat sich Miller zumindest in einer Hinsicht profiliert: Unter seiner Ägide ist aus dem reinen Förder- und Produktionsunternehmen sowjetischer Prägung ein global operierender Konzern geworden, der 81 hundertprozentige Tochtergesellschaften hat.

Für Millers Leistung spricht eine Studie der Zeitschrift „Harvard Business Review“. Darin wurde Miller zum drittbesten von 1999 Vorstandsvorsitzenden börsennotierter Konzerne in der Welt gekürt – hinter Steve Jobs von Apple (Platz 1) und Yun Jong-Yong von Samsung Electronics (Platz 2). Wesentliche Kriterien waren die Entwicklung der Gewinne

und die Marktkapitalisierung des Unternehmens. Angeblich haben die Autoren der Studie nur solche Erfolgsfaktoren berücksichtigt, die auf das Management selbst zurückzuführen sind. Letzteres überrascht. Millers Kritiker sind nämlich der Ansicht, dass nur die Gaspreise sowie die einstmalige Unterbewertung des Unternehmens am Kapitalmarkt für Millers Erfolg entscheidend waren.

Was ist heute von Miller zu halten? In vielen Büros des Konzerns hängen zwar Bilder des Gasprom-Chefs, aber vom Menschen Miller ist lediglich bekannt, dass er verheiratet ist und einen Sohn hat. Er liest historische Bücher und ist Fußballfan. Das freilich ist wenig überraschend für den Chef eines Konzerns, dem der russische Fußballverein Zenit gehört und der der Hauptsponsor des Bundesligisten Schalke 04 ist. Für die meisten der 450 000 Gaspromschiki, wie die Mitarbeiter des Konzerns genannt werden, ist der Manager so entrückt wie die Herren im Kreml, so wenig Bürger wie früher der Zar.

Bezeichnend ist, dass Miller sein Unternehmen über einen separaten Eingang betritt. Und wenn der wichtigste Mann von Gasprom in den fünften Stock des Hauptgebäudes fährt, wo sich sein Büro befindet, dann nimmt er einen speziellen Aufzug. Wer in diesem Konzern das Sagen hat, der braucht nicht die Nähe zu seinen Mitarbeitern. Ihm muss vor allem am Vertrauen des Kreml gelegen sein. Ansonsten ist er besser auf der Hut. Miller, sagen Menschen aus seinem Umkreis, sei ein Mann, der lange brauche, um Vertrauen zu fassen. Bei öffentlichen Auftritten, auch im Gespräch mit der Presse, ist seine Miene angespannt. Jedes Wort wägt er genau, sein Lächeln – wirkt manchmal wie eine Maske.

Das könnte eine Überlebensstrategie sein, in diesem ebenso großen wie schwierigen Unternehmen unantastbar zu wirken. Sein Vorgänger, Rem Wjachirew,

Lesen Sie weiter auf Seite 84



**Putins getreuer Gefolgsmann:
Gasprom-Chef Alexei Miller**



hatte im kleinen Kreise prophezeit, der neue Mann an der Spitze werde spätestens nach einem Monat „den Strick nehmen“. Die Formulierung klingt im Zusammenhang mit einem neuen Job sehr drastisch. Allerdings ist Gazprom auch in dieser Hinsicht etwas Besonderes. Der *Sunday Telegraph* bezeichnete das Unternehmen im Jahre 2006 als den „gruseligsten Konzern“ der Welt. Dieser Superlativ ist natürlich ebenso schwer zu beweisen wie all die Vorwürfe dunkler Machenschaften, die Konzernmanagern seit dem Bestehen von Gazprom als Unternehmen schon gemacht worden sind.

Unbestritten ist zumindest, dass der Konzern im Jahr 2001, als Miller sein Amt antrat, ein wildes Konglomerat von Einzelunternehmen war, deren jeweilige Leitung sich häufiger darum bemühte, Gelder in die eigene Tasche zu wirtschaften. Miller wurde Gazprom-Chef, um diesen Aktivitäten, die das Gasgeschäft Russlands ruinierten, ein Ende zu bereiten. Er sollte den Konzern wieder unter die Kontrolle des Kreml bringen. Es ist gut möglich, dass sich selbst gestandene Vorstandsvorsitzende westlicher Konzerne als Erstes eine kugelsichere Weste zugelegt hätten, bevor sie diesen Job damals angetreten hätten.

Der unscheinbar wirkende Miller griff jedenfalls durch. Es gelang ihm, fast das gesamte obere Management des Konzerns auszutauschen, wie Journalisten der Wirtschaftszeitungen *Vedomosti* und *Kommersant* bestätigen. Dabei soll er auch nicht davor zurückgeschreckt sein, einen Mitarbeiter mithilfe der Polizei von seinem Arbeitsplatz zu entfernen. Die alte Garde ersetzte er durch junge, gut ausgebildete Mitarbeiter, die er oftmals

aus Sankt Petersburg holte. Mittlerweile gelingt es dem Unternehmen, auch Führungskräfte aus dem Ausland anzuheuern. „Früher waren die Mitarbeiter der Gazprom am meisten damit beschäftigt, die Vorbereitungen für Präsidentschafts-

Ein Anhänger des freien, internationalen Wettbewerbs auf dem russischen Energiemarkt ist Miller sicher nicht

wahlen oder ähnliche politische Ereignisse zu unterstützen – heute wird in dem Laden professionell gearbeitet“, sagt ein deutscher Mitarbeiter des Unternehmens.

Als Stärke Millers nennen Kollegen aus der Branche die Fähigkeit, Absatzmärkte im Ausland zu erschließen und zu erhalten. Hierzu gehören Handelsfirmen der Gazprom wie auch neue Pipelines, etwa der Bau der Nord-Stream-Pipeline, die von 2012 an russisches Erdgas durch die Ostsee nach Deutschland transportieren soll. Für Gazprom, das sich früher gar nicht um seine Absatzchancen gekümmert hat, ist das revolutionär, auch wenn der Konzern noch keine zusätzlichen Marktanteile gewinnen konnte.

Gleichwohl ist die Menge an gefördertem Gas seit Millers Amtsantritt nicht gestiegen, sondern mit im Schnitt etwa 520 Milliarden Kubikmetern fast konstant geblieben (der Ausrutscher nach unten im vergangenen Jahr ist der weltweit eingebrochenen Energienachfrage ge-

schuldet). Kritiker bemängeln, dass Miller die Fördermengen nicht gesteigert hat. Alexander Nasarow von der Moskauer Investmentgruppe IFK Metropol weist zudem darauf hin, dass sich die Schulden des Konzerns unter Millers Führung mittlerweile auf umgerechnet etwa 52 Milliarden Dollar (etwa 1500 Milliarden Rubel) verdreifacht hätten.

Für ihn ist Miller deswegen kein Manager, sondern nur „Putins Portemonnaieverwalter“. Andere hingegen sehen in ihm den Mann, der den Tanker Gazprom vorsichtig auch auf westlichen Gewässern steuert.

Ein Anhänger des freien, internationalen Wettbewerbs auf dem russischen Energiemarkt ist Miller sicher nicht. Schließlich hat auch er im Jahre 2006 massiven Druck auf die Ölgesellschaft Royal Dutch Shell ausgeübt, um das Erdgasprojekt Sachalin II wieder in Besitz des Staates zu bringen. Ihm geht es mehr um die Eroberung neuer Märkte. Anders als früher arbeitet die Gazprom heute aber an ihrem internationalen Image. Miller lässt sich von der belgischen PR-Agentur GPlus beraten, die ihm bei dem jüngsten Streit um Gaspreise und Gasleitungen in der Ukraine als Kommunikationshelfer beistand. Wie in anderen Konzernen gibt es dabei auch Kommunikationspannen – etwa als Wladimir Putin dem Gazprom-Chef am 7. Januar 2009 vor laufender russischer Fernsehkamera befahl, den Ukrainern den Gashahn abzdrehen. Die Panne ist bezeichnend für Putins Umgang mit Untergebenen, und sie ist symptomatisch für die vertikale Machtstruktur zwischen der Regierung und dem Gazprom-Chef.

In solchen Momenten spürt man, dass Gazprom bis zum Jahre 1989 kein Unternehmen war, sondern ein Ministerium der Gasindustrie, wie schon der Name verrät: Gazprom bedeutet so viel wie Gasindus, setzt sich also aus den russischen Worten für Gas und Industrie zusammen. Vor diesem Hintergrund verblüfft es nicht, dass Miller, der es meisterhaft versteht, gezielten Fragen auszuweichen, bisweilen wie ein glatter Staatsdiener wirkt.



VANESSA DE L'OR
ist freie Wirtschaftsjournalistin und Russlandkennerin. Sie lebt in Berlin