



Andrej Kobljow in seinem Büro in Kiew

Der Gasmann aus Kiew

Die Milliardenverluste des Staatskonzerns Naftogaz treiben die Ukraine an den Rand des Ruins. Gelingt dem neuen Chef die Wende? VON CLAUS HECKING

Der Mann, der die Ukraine vor dem Staatsbankrott bewahren soll, hat fünf angelegte Telefone im Büro: Fernsprechanlagen mit Wählscheiben, Ringelschnüren oder Tastenwahlblöcken. Müffig riechende Relikte aus der Sowjetzeit. »Die sind abhörsicher«, verrät Andrej Kobljow, »Direktleitungen zum Premierminister, zu Regierungsmitgliedern, der Armee und den Sicherheitsdiensten.« Aber das wichtigste Gespräch seiner Amtszeit hat der Chef des ukrainischen Gasmonopolisten Naftogaz über seinen Laptop geführt.

Kobljow erhebt sich vom Schreibtisch. Der 36-Jährige streicht sich durch sein jungenhaftes Gesicht, er knöpft das Sakko zu, es spannt schon ein wenig über dem Bauch. Er blickt auf sein Smartphone. Gleich muss er zum Flieger, zur Weltgaskonferenz in Paris. Dort wird er den versammelten Größen der globalen Energieindustrie erklären, wie er das wahrscheinlich korrupteste und definitiv verlustträchtigste Unternehmen der Ukraine in einen Vorzeigebetrieb verwandeln will: mitten in Bürgerkrieg und Rezession. Kobljow braucht dringend Unterstützer für den großen Umbruch bei Naftogaz. Vor allem aber braucht er ihr Geld.

Naftogaz ist das Herz der ukrainischen Wirtschaft. 175 000 Beschäftigte arbeiten beim staatlichen Gasriesen, dem Pendant zu Russlands Gazprom. Mit Produktion, Import, Transit und Verteilung von Gas und Öl ans Volk erwirtschaftet der Konzern rund ein Achtel des gesamten Bruttoinlandsprodukts. »Aber in den vergangenen Jahren war Naftogaz das Krebsgeschwür der Ukraine«, sagt ein Kenner des Unternehmens. Zerfressen von Korruption, Veruntreuung, Verschwendung, Tummelplatz für Oligarchen und Kleptokraten. »Diese Leute haben Teile unseres Landes verkauft und sich bereichert«, sagt Kobljow. Er, der Unbefleckte, soll es nun wieder gutmachen.

Der Neue und das Oligarchen-Monopoly

Etwa 85 Milliarden Griwna Verlust hat Naftogaz 2014 gemacht, knapp vier Milliarden Dollar. Das sind fast sechs Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Oder ein Viertel des gesamten Notkredits, mit dem der Internationale Währungsfonds (IWF) die Ukraine vor wenigen Monaten vor dem Ruin rettete. Den bekam Kiew nur unter der Bedingung, Naftogaz umzubauen, »das schwarze Loch im Haushalt«, wie Spekulant George Soros das Unternehmen nennt.

In diesen Tagen wird es ernst. Bis nächsten Dienstag muss der IWF entscheiden, ob ihm die bisherigen Reformen ausreichen, um die nächste Tranche des Kredits auszulassen (siehe auch Seite 35). Längst liebäugelt Premier Arseni Jazenjuk offen mit einem Schuldenschnitt auf Auslandskredite; so desaströs ist

die Lage in der Ukraine. Seit Monaten kämpft das Land einen Zweifrontenkrieg: militärisch gegen die prorussischen Separatisten im Osten, ökonomisch gegen eine um 18 Prozent geschrumpfte Wirtschaft gegenüber dem Vorjahresquartal, 40 Prozent Inflation und die Verarmung von Millionen Bürgern. Und dann macht auch noch Gazprom Ärger, der größte Erdgaslieferant des Landes. Vergangenes Jahr drehten die Russen Naftogaz sechs Monate lang den Hahn zu, wegen angeblicher Zahlungsrückstände. Nun kündigen sie an, Pipelines nach Mittel- und Südeuropa zu erweitern oder gar neu zu bauen – mit dem Ziel, den kompletten Gastransit durch die Ukraine zu stoppen und sie von Lieferungen abzuschneiden.

Kobljow streicht sich schon wieder mit den Händen über das Gesicht. Blass sieht er aus, unter den Augen gedeihen Ringe, der Stress setzt ihm offensichtlich zu. Natürlich habe er Druck, sagt er, »aber andere Männer kämpfen in Luhansk gegen russische Truppen. Was soll ich mich beklagen?«

Premier Jazenjuk und Präsident Petro Poroschenko persönlich haben den studierten Ökonomen an die Spitze von Naftogaz geholt: im Frühjahr 2014, als der damalige Chef Jewhen Bakulin wegen Bestechungsverdachts kurzzeitig verhaftet wurde und abtreten musste. Kobljow bietet eine fast einzigartige Kombination. Einerseits kennt er Naftogaz von innen: Von 2002 bis 2010 arbeitete er schon mal im Konzern, zuletzt als rechte Hand des damaligen Vorstandschefs. Andererseits gilt er als sauber. Denn als 2010 der neue Präsident Wladimir Janukowitsch einen seiner Getreuen an die Spitze von Naftogaz hievte, stieg Kobljow trotz bester Karrierechancen aus – und wurde Berater einer kleinen Investmentbank. »Mir war damals klar, was mit dem Konzern geschehen würde«, sagt er heute. »Ich wollte kein Teil dieses Systems sein.«

Jahrelang war Naftogaz ein Selbstbedienungsladen für die Mächtigen. »Die haben Oligarchen-Monopoly gespielt«, sagt Georg Zachmann, Ukraine-Experte des Brüsseler Thinktanks Bruegel. Mal wurden beim Gaseinkauf ominöse Händler und Vermittler eingeschaltet, die für Naftogaz nachteilige Deals ausheckten. Mal wurde der Brennstoff zum extrem niedrigen, staatlich subventionierten Privatkundenpreis an Industriebetriebe in Oligarchenhand abgegeben. Mal verschwand Erdgas einfach so. Und dann ist da noch jene Förderplattform, für die Naftogaz im Jahr 2011 dem damaligen Management zufolge 400 Millionen Dollar bezahlte. Beim Verkäufer, einer norwegischen Öldienstleistungsfirma, kam aber nur der vereinbarte Preis von 220 Millionen Dollar an.

Naftogaz ist kein Einzelfall: Im Antikorruptionsranking von Transparency International belegt die Ukraine Rang 142 unter 175 Staaten – als Schlusslicht Europas. Die wuchernde Kleptokratie war einer der Gründe, warum Hunderttausende im Winter 2014 gegen Janukowitsch auf die Barrikaden gingen. Als Fahnder später das Haus des für Naftogaz zu-

ständigen Energieministers durchsuchten, fanden sie 4,8 Millionen Dollar in bar und 42 Kilo Gold.

Das Hauptquartier des Konzerns atmet noch die alte Zeit: Es riecht nach Linoleum, dunkle Holzpaneele zieren die Wände, an der Decke prangt Stuck. Ein roter Teppich bedeckt den Korridor vor Kobljows Büro. Drinnen stehen Vitrinen voller Medaillen, Trophäen, Urkunden seines Vorgängers Bakulin. Nur die große Landkarte an der Wand hat der Neue ausgetauscht: Sie zeigt jetzt ganz Europa statt nur die Ukraine. »Andrej ist hier nicht richtig eingezogen«, sagt eine Mitarbeiterin über Kobljow. »Wir konnten nie sicher sein, dass wir nicht in zwei Wochen wieder rausmüssen.«

Vom ersten Tag an hat sich Kobljow Feinde gemacht mit seiner Perestroika. Elf von zwölf Topmanagern aus der Bakulin-Ära hat er gefeuert, die

Zwischenhändler abgeschafft. Als kürzlich der Chef der Naftogaz-Tochter Ukratransneft, ein Günstling des Oligarchen Igor Kolomoiski, gehen musste, ließ Kolomoiski in Kiew seine privaten Militärs aufmarschieren. Männer mit Kalaschnikows wachten vor dem Firmengebäude, während der Entlassene kistenweise Akten heraustreten ließ. Kobljow lebt gefährlich. Aber bisher halten ihm Jazenjuk und Poroschenko den Rücken frei.

Der junge Manager könnte ein Volksheld sein. Er bekämpft nicht nur den Filz, er hat auch die Versorgung der Nation im vergangenen Winter gesichert. Als Gazprom im Juni 2014 die Zufuhr stoppte, beschaffte er mithilfe der EU-Kommission Ersatz. Fortan belieferten Ungarn und die Slowakei Naftogaz per Schubumkehr. Durch dieselben Rohre, durch die das Gas sonst in entgegengesetzter Richtung strömt – von Russland durch die Ukraine in die EU.

Und doch halten viele Bürger Kobljow für einen gewissenlosen Geschäftemacher. Hat er doch kürzlich die Gaspreise für sie drastisch erhöht: im Schnitt um sagenhafte 281 Prozent. Mitten in der schlimmsten Krise. »Diese Reformen sind schmerzvoll, aber es gibt keinen anderen Weg«, verteidigt sich der Manager. Nur so könne Naftogaz die Verluste abbauen. Nur so würden die Ukrainer endlich lernen, Gas zu sparen.

Nirgends in Europa wird so viel davon vergeudet wie hier. Elfmal mehr Energie als Deutschland benötigt die Ukraine, um einen Euro zu erwirtschaften. In Großstädten laufen die Heizsysteme ganzer Viertel noch nach Sowjetmuster: Irgendwann im Herbst bullern die Heizkörper in allen Wohnungen los – bis zum Frühling. Abschalten kann sie nur die zentrale Verteilstelle; Temperaturen von 25 Grad sind in vielen Apartments normal. Wer schwitzt, reißt die Fenster auf. Gas war bisher ja spottbillig.

Die Zeche übernahm Naftogaz. Der Staatskonzern produzierte selbst etwa die Hälfte des benötigten Gases, kaufte den Rest bei Gazprom – und lieferte den Haushalten den Brennstoff zu einem Bruchteil der Kosten. Das System war ein Überbleibsel des kommunistischen Obrigkeitsstaates. Der Staat sorgt für dich, also zweifle nicht am Staat, lautete der unausgesprochene Deal. So war es in der UdSSR, und so ging es nach der Unabhängigkeit weiter: ob unter dem ersten Präsidenten Leonid Kutschma, unter Janukowitsch oder auch unter der »Gasprinzessin«, wie die Ukrainer die frühere Premierministerin nennen. Julia Timoschenko hat ein Vermögen mit dem Gashandel gemacht. Die Defizite, die Naftogaz anhäuften, mussten die Steuerzahler ausgleichen.

Jetzt wird alles anders, auch für Irina Skabinska. Kamerateams und Fotografen drängen sich in der winzigen, blank geputzten Küche um die Rentnerin, als sie ihren Boiler entzündet. Eine bläuliche Flamme geht an, der Zähler des gelb-blauen Gasometers setzt sich in Bewegung: der zehnmillionste im Land. »Ich wünsche mir, dass er langsam läuft«, sagt Skabinska und dreht das Gas schnell wieder zu. Die 76-Jährige

lebt von 2200 Griwna Monatsrente, das sind keine 90 Euro. Das Gas für ihre Ein-Zimmer-Küche-Bad-Plattenbauwohnung in der Kleinstadt Rivne hat sie bisher fast geschenkt bekommen. Für eine Flatrate von 17 Griwna – umgerechnet 0,68 Euro im Monat – konnte sie heizen und kochen, so viel sie wollte.

Künftig muss sie nach Verbrauch bezahlen: 7,17 Griwna je Kubikmeter. Der durchschnittliche Ukrainer konsumiert privat etwa 340 Kubikmeter im Jahr. Skabinska würde das etwa eine Monatspension kosten. »Ich verbrauche nicht so viel«, wiegelt sie ab. Dann aber blickt sie wieder auf den Gasometer. Der neue Zähler steht nach dem Probezündn höher, als sie gedacht hatte. »Das wird jetzt aber teuer«, ruft sie.

Kobljow sagt, er wisse, was er Skabinska zumute. Die alte Dame könne aber als Ausgleich für die Tarifierhöhungen zusätzliche Sozialleistungen beantragen, falls die Rente nicht reiche. »Und ihr Nachbar, der Mercedes fährt, braucht so billiges Gas gar nicht«, sagt er. Fragt sich nur, wer sich noch einen Mercedes leisten kann: nun, da vier von fünf Ukrainern den UN zufolge unter die Armutsgrenze von 135 Euro im Monat gerutscht sind.

Kobljows Monatsgehalt beträgt 1500 Euro netto

Auch der Ukraine-Experte Zachmann ist skeptisch. Zwar habe Kobljow eine Vision für Naftogaz, sein Führungsteam wirke kompetent. »Doch darunter wird es schwierig. Die korrupten Strukturen sind sehr lange gewachsen. Es wird schwierig, herauszufinden, wer technische Expertise hat und noch sauber ist.«

Wie soll man bei diesen Gehältern auch unbestechlich bleiben? Selbst Kobljow verdient nach eigenen Angaben als Naftogaz-Chef nur umgerechnet 1500 Euro netto. In der freien Wirtschaft würde er ein Vielfaches kriegen. Warum tut er sich das nur an, den Ärger, Drohungen und Beschimpfungen? Er zögert kurz, streicht sich wieder durchs blass Gesicht. »Wir Ukrainer haben jetzt die Chance, unser Land grundlegend zu verändern«, sagt er schließlich. Scheitert der Reformprozess, sei die Gefahr groß, »dass Leute wie Janukowitsch wieder an die Macht kommen. Dann wären die Menschen, die während der Revolution getötet wurden, umsonst gestorben.«

Kobljow hofft, dass der Westen Naftogaz und sein Land unterstützen wird. Westen Naftogaz und sein Land unterstützen wird. Westens Naftogaz und sein Land unterstützen wird. Den hat die Ukraine dank der Nachbarschaftshilfe nicht nur gut überstanden; er hat Kobljow auch seinen größten Triumph beschert. Als er Anfang April über sein Laptop mit Gazprom-Chef Alexej Miller telefonierte, gelang es ihm dank seiner stärkeren Verhandlungsposition, den Einkaufspreis für das zweite Quartal um 25 Prozent zu drücken. Naftogaz spart so geschätzte 300 Millionen Dollar – und füllt nun emsig die Gasspeicher. Denn eines weiß der junge Chef genau: Die nächste Krise kommt bestimmt.

Voller Energie

Tschernobyl-Kind

Andrej Kobljow wird 1978 in Kiew geboren. Als 1986 ein Kernreaktor im nahe gelegenen Tschernobyl explodiert, schicken ihn seine Eltern für zwei Jahre zu Verwandten aufs Land. Schon mit 21, während seines Studiums der Internationalen Wirtschaftsbeziehungen, heuert Kobljow bei der Beratungsfirma PWC an. 2002 geht er erstmals zu Naftogaz.

Filz-Bekämpfer

Seit März 2014 kämpft Kobljow als Konzernchef gegen die ausufernde Korruption bei Naftogaz. Lange machte der staatliche Monopolist Verluste – auch weil er das Gas weit unter dem Einkaufspreis an die Bürger des Landes lieferte.

