

[Handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com) vom 11.07.2022

Meinung Gastbeiträge Expertenrat Marcus Schreiber  
Gastkommentar

## Putin macht mit weniger Öl-Export mehr Geld als vor dem Krieg - so ließe sich das verhindern

**US-Präsident Joe Biden will einen Preisdeckel für russisches Öl einführen. Mich als Spieltheoretiker erinnert das fatal an ein oft vergessenes Problem.**

Eine der wichtigsten Botschaften, die ich als Spieltheoretiker und Verhandlungsexperte immer wieder Entscheidern und Managern mit auf den Weg gebe, ist die, dass die Fähigkeit in einer Verhandlung auch "Nein" sagen zu können, die eigene Verhandlungsmacht bestimmt. Oder noch präziser: die Seite, die eher auf eine Einigung und damit auf das Zustandekommen eines Deals verzichten kann, hat die größere Verhandlungsmacht.

Nur sehr wenige Manager geben ihren Verhandlungsteams ein uneingeschränktes Verhandlungsmandat. Vielmehr erlauben sie ihren Verhandlungsführern in der Regel nur dann einen Abschluss zu tätigen, wenn gewisse Mindestziele erreicht sind. In der Sprache der Spieltheoretiker nennt man das einen Reservationspreis.

Ein "richtiger" Reservationspreis ist ein fantastisches Verhandlungsinstrument. Das Gegenüber muss nicht nur einen besseren Deal anbieten als jeder andere, sondern muss auch noch einen weiteren, künstlichen Wettbewerber bezwingen - den Reservationspreis.

Einen Reservationspreis in Verhandlungen optimal einzusetzen ist aber nicht trivial. Erstens muss er richtig gesetzt werden, also für den Verhandlungspartner erreichbar sein. Ansonsten signalisiert man dem Gegenüber nur, dass es keine Chance auf eine Einigung gibt, da man zu weit auseinander liegt.

Zweitens muss es eine klare Konsequenz geben, was passiert, wenn der Reservationspreis nicht erreicht wird. Das kann im Vertrieb der Verzicht auf ein Geschäft sein oder im Einkauf die Bereitschaft, die Spezifikation zu verändern oder neue Lieferanten freizugeben. Und genau an der notwendigen Konsequenz für das Nichterreichen des Reservationspreises hapert es meistens.

Der insbesondere von US-Präsident Joe Biden auf dem G7-Gipfel beworbene Vorschlag, einen Preisdeckel für russisches Öl einzuführen, erinnert mich als Spieltheoretiker fatal an diese Problematik.

Europa hat seit dem Kriegsbeginn versucht, russisches Öl aus anderen Quellen zu substituieren und damit eine Preisrally für nicht-russisches Öl ausgelöst. In diesem Fahrwasser gingen auch die Preise für russisches Öl nach oben. Putin erzielt jetzt mit den geringeren Exportmengen nach Europa höhere Umsätze und Gewinne als vor dem Krieg.

Ein breites Einkaufskartell für russisches Öl, das auch Indien und China einschließt, könnte diesen Mechanismus tatsächlich brechen. Russland dürfte noch immer Öl exportieren, aber eben nur zu einem Preis, bei dem der Verkauf gerade noch attraktiv ist. Russlands Umsätze und noch mehr die Gewinne aus dem Export an die Kartellmitglieder gingen dramatisch zurück.

Fast ebenso wichtig: es fiele die Zusatznachfrage auf den nichtrussischen Märkten. Diese notwendige Entspannung auf den weltweiten Ölmärkten ist auch der Grund, warum Joe Biden so für diesen Preisdeckel wirbt. Die USA kaufen zwar kein Öl von Russland, sie leiden aber unter den Ausweichmaßnahmen der Europäer.

Wir müssen bereit sein, "Nein" zu sagen

Soweit die Theorie, aber wie geht das in der Umsetzung? Wie kann sichergestellt werden, dass Öl, welches durch Pipelines nach Europa fließt und auf dem Seeweg Russland verlässt, nur zum Deckelpreis eingekauft wird?

95 Prozent der weltweiten Versicherungspolice für Öltanker werden in London abgeschlossen. Mit Großbritannien an Bord ließe sich damit durchsetzen, dass nur Ladungen, die in Russland unterhalb des Deckelpreises eingekauft wurden, auch versichert werden dürfen.

Selbstverständlich funktioniert das nur, solange Reedereien keine Alternativen finden oder anderweitig von den Kartellmitgliedern abgestraft werden können. Für Ölpipelines könnten Polen und Litauen als Gatekeeper der Kartellregeln fungieren. Und warum sollte es in Indiens und Chinas Interesse sein, Öl zu Preisen oberhalb des Deckels einzukaufen? So

weit ist alles noch denkbar.

Sehr viel kritischer ist aber die Frage, wie man den Preisdeckel setzt. Würde es sich um eine rein kommerzielle Frage handeln, wäre das relativ leicht. Daten über die variablen Förderkosten sind bekannt. Selbst bei einem Ölpreis von 35 USD statt jetzt über 100 USD hätte Russland noch immer einen attraktiven Deckungsbeitrag. Wäre Russland ein gewinnorientierter Konzern, würde es wohl selbst bei einem aggressiv gesetzten Deckelpreis einknicken. Für Russland geht es aber um viel mehr als um Geld.

Ein Ölpreisdeckel wäre nichts anderes als ein "Take-it-or-Leave-it"-Angebot der Kartellmitglieder an Russland. Und dessen Funktionieren hängt nicht nur von der richtigen Setzung, sondern eben auch von der Bereitschaft ab, einen Deal notfalls platzen zu lassen.

>> Lesen Sie hier auch: Dass die USA jetzt sogar den Ölpreis deckeln wollen, zeigt vor allem, wie groß die Not ist

Putin hat für seinen Krieg eine Wirtschaftskrise, die Isolation und den Reputationsverlust Russlands sowie den Tod von bisher etwa 35.000 russischen Soldaten in Kauf genommen. Er hat den Gasdurchfluss nach Europa selbst gedrosselt. Ich traue ihm zu, zumindest zeitweise eher auf jeden Ölexport zu verzichten, als sich einem Preisdiktat zu beugen.

Wie sieht es mit unserer eigenen Resilienz und unserem Durchhaltevermögen aus? Ich befürchte, dass wir es wären, die als erste nachgeben und dass Putin genau davon ausgeht. Sollten wir wirklich einen Deckel für russisches Öl setzen wollen, kann ich nur dringend empfehlen, zumindest anfangs einen nicht zu aggressiven Maximalpreis festzulegen und diesen dann langsam monatlich zu senken.

Weitergedacht: Putin könnte bei Gas schwerer "Nein" sagen

Eine wunderbare Pointe hat die Preisdeckel-Idee jedoch. Wir debattieren ein Öl-Einkaufskartell, weil der Ölpreis die USA stärker tangiert und weil es für Putin beim Öl leichter ist, andere Kunden zu finden als beim Verkauf von Gas, bei dem Russland auf seine Pipelines nach Europa angewiesen ist.

>> Lesen Sie hier auch: Plötzlicher Überfluss: Was Russland mit dem nicht exportierten Gas macht

Das für uns Schöne an Pipelines ist, dass man zwar den Gasdurchlauf drosseln, aber nicht stoppen kann. Wenn wir gar kein Gas abnehmen würden, müssten die Russen das Gas an der Quelle abfackeln und können es nicht wie Öl kurzfristig auf Schiffe verladen. Es fiel Putin also beim Gas sehr viel schwerer als beim Öl, "Nein" zu sagen.

In dem Augenblick, in dem wir Putin glaubhaft machen können, dass wir notfalls bereit sind, den letzten Schritt zu gehen, hat der Preisdeckel beim Gas eine sehr viel größere Durchsetzungschance. Da wir von Russlands Gas viel mehr abhängen als von seinem Öl und Russlands Wirtschaft auf Dauer vom Gasexport nach Europa abhängt, könnte diese Frage wortwörtlich kriegsentscheidend sein.

Mehr: Embargo zwecklos: Die russische Rüstungsindustrie ist weitestgehend autark

*Schreiber, Marcus*

<b>Quelle:</b>	<a href="https://www.handelsblatt.com">Handelsblatt.com</a> vom 11.07.2022
<b>Rubrik:</b>	Meinung Gastbeiträge Expertenrat Marcus Schreiber
<b>Dokumentnummer:</b>	HB_28477940

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:** [https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON\\_HB\\_28477940](https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_HB_28477940)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:  
[nutzungsrechte@handelsblattgroup.com](mailto:nutzungsrechte@handelsblattgroup.com)