



Interview mit Kåre A. Tjønneland

Norwegisches Erdgas für Europa



Kåre A. Tjønneland ist seit vielen Jahren im Explorationsgeschäft in Norwegen aktiv. Seit 2006 lenkt er erfolgreich die Aktivitäten der VNG Norge.

Viele große Firmen sind bereits auf dem norwegischen Kontinentalschelf aktiv, darunter Total, StatoilHydro, ExxonMobil und Wintershall. Wie kann sich die junge, kleine VNG Norge unter diesen Firmen behaupten?

Es ist natürlich eine Herausforderung, gegen diese Riesenunternehmen anzutreten, die bereits über viele Jahre Erfahrung bei der Exploration und Förderung verfügen. Unser Vorteil besteht in einer

schlanken Unternehmensstruktur mit hoch qualifizierten Mitarbeitern, die in der Lage sind, schnelle Entscheidungen zu treffen, wenn sich gute Gelegenheiten bieten.

Bei der Auswahl unserer Mitarbeiter sind wir mit großer Sorgfalt vorgegangen und haben darauf geachtet, einerseits Leute einzustellen, die bereits große Erfahrung auf dem norwegischen Kontinentalschelf haben, und andererseits jüngere, hoch motivierte Leute, die von den erfahrenen Kräften lernen können. Wir haben auch großen Wert darauf gelegt, ein richtiges Team zu bilden. Gute Teamarbeit führt zu neuen Ideen und neue Ideen führen zu den Ergebnissen, die wir brauchen.

Die VNG hat außerdem einen Vorteil durch das fundierte Wissen im Downstream-Geschäft, über das viele der größeren Unternehmen, die Sie erwähnten, nicht verfügen. Ich bin davon überzeugt, dass die qualifizierten Mitarbeiter und die Vorzüge, die die VNG als international agierender Erdgasimporteur hat, für die VNG Norge als Explorations- und Förderunternehmen von großem Vorteil sein werden.

Der norwegische Staat hat einen großen Einfluss auf die Exploration und Förderung von Erdöl und Erdgas. Wie arrangiert sich die VNG Norge mit diesem System?

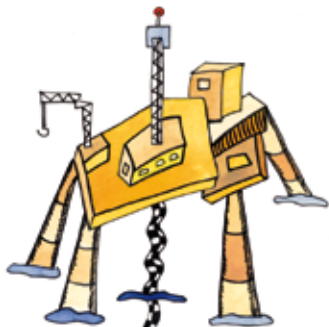
Wir müssen begreifen, dass die Rechte an den Erdgasressourcen beim norwegischen Staat liegen. Wir als Unternehmen wurden aufgefordert, dem Staat bei der Entwicklung der Ressourcen zu helfen. Als Vergütung für diesen Service erhalten wir die Eigentumsrechte an den Ressourcen, nachdem sie gefördert wurden. Der Staat seinerseits hat das Recht über das staatseigene Unternehmen Petoro an der Entwicklung teilzuhaben oder aber er kann auf die Ausübung dieses Rechtes verzichten und lediglich die Gewinne der Privatunternehmen aus diesen Aktivitäten besteuern.

Wenn wir Teil dieses Geschäftes sein wollen, werden wir uns immer den Bedingungen der einzelnen Staaten unterwerfen müssen. Es ist wichtig, dass wir als Unternehmen nach dem Motto „Denke global, aber handle vor Ort.“ verfahren.

Die VNG hat schon kurz nach ihrer Gründung die Präqualifizierung durch das norwegische Öl- und Energieministerium erhalten. Im letzten Jahr hat die VNG Norge die ersten Anteile an vier Produktionslizenzen erworben. Wie sehen die konkreten Pläne für 2008 aus?

Wir sind bereits dabei, neue Produktionslizenzen zu beurteilen, die erworben werden sollen, wenn wir sie für interessant genug halten und wenn wir in der Lage sind, die richtigen Bedingungen für einen Weiterverkauf zu erzielen. Außerdem bereiten wir uns schon auf die nächste APA-Lizenzierungsrunde (Awards in Predefined Areas) vor, die für Anfang Oktober 2008 ansteht. Darüber hinaus hoffen wir, dass die 20. „gewöhnliche“ Lizenzierungsrunde noch vor Beginn der Sommerferien bekannt gegeben wird. Die Bewerbungsfrist dafür wird wahrscheinlich Ende 2008 oder Anfang 2009 sein. Sie sehen also, wir sind gut beschäftigt.

Wir haben ebenfalls schon damit begonnen, die Möglichkeiten in einem Feld zu erkunden, das kurz vor der Entwicklung steht. Von solchen Feldern gibt es nicht gerade viele und es ist zu bezweifeln, dass die Eigentümer solcher Felder zum Verkauf bereit sind, aber wir werden es auf





jeden Fall versuchen. Wir hoffen auch, dass wir unsere Geschäftsstrategie im Laufe des Jahres aktualisieren können. Unsere Strategie muss zu jedem Zeitpunkt an die aktuelle Situation auf dem Markt für Exploration und Produktion angepasst werden können und wir sind der Ansicht, dass der Zeitpunkt gekommen ist, unsere bisherige Strategie in einigen Punkten anzupassen.

Bei den fünf erworbenen Lizenzen hat die VNG Norge Anteile zwischen 20 und 40 Prozent erworben. Haben Sie als „Minderheitspartner“ in diesem Joint Venture auch weniger Arbeit bei der Exploration?

Es ist richtig, dass wir bisher nur Partner in einem Joint Venture und nicht Operator sind. Aber auch als Partner kann man sich nicht auf die faule Haut legen und sich auf den Operator verlassen. Die norwegischen Behörden erwarten, dass die Partner in einem Joint Venture eine wichtige Rolle im Rahmen der Lizenz spielen. Ich habe gegenüber der Firma betont, dass wir als Unternehmen im Rahmen der Lizenzen aktiv sein werden und dass wir unsere Nichtübereinstimmung mit dem Operator klar zum Ausdruck bringen werden, wenn wir der Ansicht sind, dass seine Vorschläge im Umgang mit den Lizenzen, an denen wir beteiligt sind, falsch sind.

Die Behörden haben Einsicht in die Arbeit der verschiedenen Managementkomitees des Joint Ventures und wenn wir aktiv sind und unsere Fähigkeiten und unser Know-how zeigen, erhöht das unsere Chancen, neue Lizenzen in den verschiedenen Lizenzierungsrunden zu erhalten.

Wie sehen die Chancen aus, in dem Gebiet, für das die VNG die Lizenzanteile erworben hat, auch tatsächlich Erdgas zu finden?

Es gibt im Wesentlichen drei Regionen auf dem norwegischen Kontinentalschelf (NCS). Diese Regionen sind die Nordsee, das Europäische Nordmeer und die Barentssee.

Die Förderaktivitäten im norwegischen Kontinentalschelf begannen in der Nordsee, und diese Region ist heutzutage mit mehreren Feldern, die an mehrere Pipelines angeschlossen sind, sehr gut entwickelt, sodass es möglich ist, sowohl den europäischen Kontinent als auch das

Vereinigte Königreich zu erreichen, wenn neue Gasressourcen entdeckt werden. Wir sind in dieser Region mit 3 Lizenzen vertreten. Wir würden unsere Aktivitäten hier gerne weiter ausbauen, da man hier auch kleinere neue Ressourcen gut vermarkten kann.

Das Nordmeer ist ebenfalls gut, aber nicht so vollständig entwickelt wie die Nordsee. Die VNG Norge hat zwei Lizenzen im südlichen Teil des Nordmeeres. Auch hier möchten wir unsere Aktivitäten ausbauen.

Dann gibt es noch die Barentssee im Norden. Dies ist ein riesiges Gebiet, das noch in einer frühen Phase der Entwicklung steckt. Es gibt zwei Fundstellen, die entwickelt werden sollen – die Felder Snøhvit und Goliat. Bis jetzt haben wir noch nicht beschlossen, in dieses Gebiet zu gehen, aber wir verfolgen es mit Interesse. Die norwegischen Behörden sind der Ansicht, dass die restlichen Reserven des NCS gleichmäßig auf diese drei Gebiete verteilt sind.

Angenommen die ersten Bohrungen verlaufen erfolgreich. Wie geht es dann weiter?

Die erste Bohrung, an der wir nach heutigem Stand beteiligt sein werden, ist das AGAT-Feld, in dem die Förderung im Oktober dieses Jahres aufgenommen werden soll. Wenn diese Bohrung erfolgreich ist, werden wir das Gebiet weiter durch mehrere Versuchsbohrungen untersuchen müssen. Wenn alle Ergebnisse positiv ausfallen, werden wir mit der Vorbereitung für die Entwicklung beginnen müssen.

Wir müssen jedoch realistisch bleiben und dürfen nicht zu enttäuscht sein, wenn die erste Quelle trocken ist. Bedenken Sie, dass im Durchschnitt nur eine von fünf Quellen zum Erfolg führt.

Plant die VNG Norge in absehbarer Zeit auch als Operator aufzutreten?

Ganz klar ja! Wir haben bereits begonnen, sowohl was das Personal als auch was die Kosten betrifft, die Konsequenzen einer Operator-Position zu beurteilen. Die VNG ist ein technisches Unternehmen, das in die Rolle des Operators hineinwachsen sollte, und ich habe keinen Zweifel daran, dass wir absolut in der Lage sind, diese Aufgabe zu erfüllen.





Fortsetzung von Seite 37

Norwegisches Erdgas für Europa

Eigene Erdgasquellen aufzutun ist sehr kostenintensiv und langwierig. Von 60 bis 70 Millionen Euro für jede Bohrung ist die Rede, auch von einem dreistelligen Millionen-Euro-Betrag für das gesamte Projekt der VNG in Norwegen. Da braucht es nicht nur ein kompetentes Team, sondern auch starke Partner?

Wir haben bereits das Gerüst eines professionellen Teams aufgebaut. Was wir noch brauchen, sind erfahrenere Seismologen. Es ist wichtig für uns, nicht nur Personen zu finden, die über die nötige fachliche Qualifikation verfügen, sondern auch in die Organisation der VNG Norge AS passen. Ich achte sehr darauf, nach Leuten zu suchen, die neben ihrem Wissen auch die richtige Einstellung und das richtige Verhalten an den Tag legen, um Synergien schaffen zu können.

Sovorsichtig, wie wir unsere Mitarbeiter aussuchen, müssen wir auch unsere Partner aussuchen. Wir arbeiten auf einem extrem kapitalintensiven Markt und müssen Situationen vermeiden, in denen sich unsere Partner als nicht stark genug erweisen, um ihre finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen.

In Norwegen konkurriert die VNG Norge mit anderen Unternehmen um die besten Mitarbeiter. Experten für Geologie und Bohrungen gibt es nicht wie Sand am Meer, trotzdem haben Sie nach nur zwei Jahren ein fähiges Team zusammengebracht. Wie ziehen Sie die Aufmerksamkeit als Arbeitgeber auf sich?

Wir haben heute 13 Mitarbeiter. Es war eine große Herausforderung, die richtigen Leute zu finden, aber ich bin sehr zufrieden mit unserem Mitarbeiterstab. Es ist eine gute Mischung aus erfahreneren und jüngeren, lernbegierigen Leuten. Auch die Mischung von Frauen und Männern ist gut. Für mich war es wichtig, den Bewerbern zu vermitteln, dass die VNG ein namhaftes Unternehmen mit einem guten Ruf in der Industrie ist. Es ist ein Unternehmen, das seine Upstream-Aktivitäten sorgfältig geplant hat, sodass man sich darauf verlassen kann, dass diese Pläne auch nicht verworfen werden.

Ich glaube, dass diese Entschlossenheit bei den Bewerbern gut angekommen ist. Dazu kommt die Tatsache, dass in einem kleinen Unternehmen jeder die Möglichkeit hat, den Weg in die Zukunft mitzubestimmen. Ich bin sicher, dass dies auch positiv zu Buche schlägt, wenn man sich entschließt, für die VNG zu arbeiten. Schließlich hat die VNG auch sehr kompetente Mitarbeiter mit einer menschlichen Note und so etwas lieben wir Norweger!

Erlauben Sie uns noch zwei persönliche Fragen. Sie waren seit Jahrzehnten in Stavanger für größere Förderunternehmen tätig. Warum haben Sie sich für die „junge“ VNG Norge entschieden und wie können Sie das dort erworbene Know-how als Geschäftsführer der VNG Norge nutzen?

Die Motivation für mich war es, ein Unternehmen von Anfang an aufzubauen. Unsere ersten Büromöbel haben wir gebraucht von der Heilsarmee gekauft. Dies haben wir gemacht, weil wir wussten, dass die Büroräume, die wir am Anfang hatten, nur vorübergehend waren. Für die gesamten Möbel haben wir lediglich € 600 bezahlt.

Es ist aufregend, ein Unternehmen aufzubauen. Man muss an Papier, Stifte und Rechner denken. Da wir noch über keine funktionierenden Systeme verfügten, mussten wir von Anfang an erfinderisch sein. Außerdem kannte ich die VNG aus der Zeit, als ich noch für Gasverkäufe – unter anderem eben an die VNG – verantwortlich war, und ich mochte die Art, wie man mit komplexen Themen umging. Man verhielt sich immer sehr positiv und mein Verhältnis zu Dr. Jürgen Jesse, meinem Kollegen bei der VNG, war immer sehr gut. Als die Gelegenheit dann kam, habe ich keinen Augenblick gezögert, denn ich wollte unbedingt beim Aufbau eines neuen Explorations- und Förderunternehmens zusammen mit der VNG mitwirken.

Ich denke, dass meine Erfahrung sehr nützlich sein wird, da ich in verschiedenen Unternehmen über ein gutes Netzwerk an Beziehungen verfüge, das ich in fast 30 Jahren aufgebaut habe. Mein großer Wunsch ist, dass wir alle Erfolg haben und dass wir in einigen Jahren unsere eigenen Kohlenwasserstoffe fördern. Ich habe keinen Zweifel daran, dass wir erfolgreich sein werden und ich möchte Sie alle ermutigen, ihren Beitrag zu diesem Erfolg zu leisten.

