

## **Russland-Präsentation von John Browne vor Investoren und Analysten**

Das Interesse der BP an einer Geschäftstätigkeit in der Russischen Föderation ist nicht neu und begann auch nicht erst mit der TNK-BP Transaktion. 1989 entsandten wir Teams zur Untersuchung von Explorationsperspektiven. Um im Land bekannter zu werden, gründeten wir in der ersten Hälfte der 90er Jahre ein Tankstellengeschäft und erwarben 1997 einen 10-prozentigen Anteil an Sidanco. Amoco und Arco haben beide in der zweiten Hälfte der 90er Jahre eine geraume Zeit lang Geschäftsmöglichkeiten in Russland untersucht und genutzt. Durch das Auf und Ab im geschäftlichen Umfeld, vor allen Dingen die binnenwirtschaftlichen und internationalen Störungen des Jahres 1998, haben wir viel darüber gelernt, wie das Geschäft in Russland zu betreiben ist.

Hauptsächlich haben wir folgendes gelernt:

- Eine gründliche Due Diligence (übliche, sorgfältige Prüfung vor Beteiligung an einem Unternehmen) war absolut erforderlich. Im Fall TNK-BP haben wir mehr als 40.000 Mannstunden aufgewandt, um betriebliche, technische, juristische und umweltbezogene Aspekte genau unter die Lupe zu nehmen.
- Russische Partner waren und bleiben entscheidend, um schnell wechselnde politische und geschäftliche Zusammenhänge zu verstehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.
- Russland ist nicht allein auf der Welt und braucht und will daher auch internationale finanzielle und politische Beziehungen. BP kann diese anbieten, kann sie aber, wo angemessen, auch zur Förderung seiner eigenen legitimen Interessen nutzen. Das ist etwas, das wir in die Transaktion einbringen – aber auch etwas, das uns zu schützen vermag, wie wir ja 1999 bei Sidanco festgestellt haben.

Der kürzlich von BP unternommene Schritt, einen 50-prozentigen Anteil an TNK-BP zu erwerben, ist der letzte in einer ganzen Reihe von globalen Schritten, die wir vor dem Rest der Branche gemacht haben. Beispiele für diese Vorreiterrolle gehen zeitlich bereits weit zurück. Im Laufe der 90er Jahre bis heute waren wir jedoch der erste, der sein Explorationsprogramm ausschließlich auf die Suche nach Großfeldern umorientierte; der erste, der die Welle von Großfusionen in der Branche begann; der erste, der die Notwendigkeit von Schutzmaßnahmen bezüglich des Klimawandels erkannte; und der erste, der die chinesische Regierung bei ihrem Börsengang im Bereich Öl und Gas unterstützte, indem wir 20 Prozent der Emission von Petrochina übernahmen. Diese Schritte haben uns gute Dienste geleistet, wurden jedoch zu ihrer Zeit als sehr risikoreich wahrgenommen. Zum Beispiel bezogen sich einige Kommentatoren bei der Transaktion mit Amoco (einem Unternehmen, das zufällig eine ähnliche Größe wie TNK-BP hat) auf die frühere Gulf-Chevron Transaktion der 80er Jahre, die viele für nicht erfolgreich hielten, und auf die Größe der damals niedrigpreisigen Gasposition von Amoco. Die TNK-BP Transaktion ist natürlich völlig anders gelagert als Amoco. Wir haben einen 50-prozentigen Anteil und die Vermögenswerte liegen in Russland und nicht primär in den Vereinigten Staaten. Was gibt uns also die Überzeugung, dass diese Transaktion mindestens so erfolgreich wird wie die von Amoco?

Zunächst ist dies eine Frage der Reserven und Ressourcen. Unser Interesse sowie das der Branche in Russland ergibt sich aus der Tatsache, dass Russland mehr als

18 Millionen Barrel (bbl) Kohlenwasserstoffäquivalent (42 Prozent Öl) pro Tag fördert, d.h. mehr als jedes andere Land der Welt. Es verfügt über geschätzte Reserven von 60 Milliarden bbl Öl und 1,7 Milliarden Kubikfuß Gas. Darüber hinaus gibt es noch etwa 70 Milliarden bbl Öl und eine Milliarde Kubikfuß Gas, die noch ihrer Entdeckung harren. Das Potential in Russland ist also durchaus gegeben.

Auch bei TNK-BP ist das Potential durchaus gegeben. Die geschätzten, sicheren Reserven gemäß Definition der SEC (US Securities & Exchange Commission; berücksichtigt nur die während der Laufzeit der Lizenz tatsächlich produzierte Menge) und unter ausschließlicher Berücksichtigung der während der Lizenzperioden gewonnenen Reservemenge belaufen sich auf 4,1 Milliarden bbl, von denen 3,2 Milliarden bbl entwickelt sind. Nach der SPE Definition (Society of Petroleum Engineers; bezieht die wirtschaftlich mögliche Produktion über die Lebensdauer des Feldes ein) und unter Berücksichtigung der während der wirtschaftlichen Nutzungszeit des Ölfeldes gewonnen Ölmenge, werden die sicheren TNK-BP Reserven auf 9,4 Milliarden bbl geschätzt, wovon 6,1 Milliarden bbl entwickelt sind. Wir glauben, dass zusätzlich zu diesen Mengen noch weitere Ressourcen von 21,4 Milliarden bbl existieren. Es gibt also ein riesiges Potential, sowohl aus der Verlängerung der Lizenzperiode – ein Vorschlag, der zur Zeit der Duma zur Entscheidung vorliegt – als auch aus der Anwendung von Technologie zur Aufwertung der restlichen Reserven und Ressourcen.

Zweitens geht es um das Risiko, in diesem Land Geschäfte zu betreiben. Natürlich gibt es in jedem Land Risiken. Alles ist relativ. Die Branchenvertreter treffen ihre Entscheidung, ob sie im Nahen Osten, in Nigeria oder in Russland sein wollen. Jedes Land ist anders aber keines ist risikofrei. In Russland sind seit den Entscheidungen Gorbatschows aus dem Jahre 1985 umfangreiche Reformmaßnahmen durchgeführt worden. Es ist vertretbar zu argumentieren, dass seither kein Land aus einem so großen Rückstand so große Fortschritte in so kurzer Zeit gemacht hat. Natürlich ist Russland im Übergang. Aber es hat beträchtliche Fortschritte auf allen Fronten gemacht – sozial, rechtlich, wirtschaftlich und politisch.

Die westliche Öl- und Gasindustrie ist bereits auf breiter Front in Russland vertreten, hauptsächlich jedoch – im Gegensatz zu BP – mit Investitionen auf der grünen Wiese. Diese Projekte brauchen noch viele Jahre Zeit, bevor sie Erlöse abwerfen – und Zeit ist mit Risiko verbunden.

Drittens geht es um die spezifischen Einzelheiten der Transaktion und des Projekts. Ich sprach bereits über das Risiko des Wissens darum, was man kauft. Nun möchte ich mich dem gezahlten Preis und dem erhaltenen Wert zuwenden. Wir haben einen Preis von 6,8 Milliarden \$ für unsere Investition in TNK-BP (ohne Slavneft) vereinbart. Der pro Barrel zu zahlende Preis wird in diesem Chart gezeigt und schwankt natürlich abhängig von der Basis, auf der die Menge der Reserven und Ressourcen geschätzt wird. Auf der Grundlage der geschätzten sicheren SEC Reserven, der konservativsten Annahme, beläuft sich der Preis auf 4\$/bbl. Zum Vergleich: Bei der kürzlichen Yukos Sibneft Fusion waren es 5,8\$/bbl und – nur interessehalber - 8\$/bbl bei der erfolgreichen Amoco Transaktion. Es gibt naturgemäß noch viele andere Methoden des Wertvergleichs und intern wird die Bewertung auch auf einer sehr viel komplexeren, risiko-angepassten Kapitalwertbasis vorgenommen. Diese Zahlen spiegeln unsere Überzeugung wider, dass ein angemessener Preis vereinbart wurde. Es ist interessant festzustellen, dass in den sechs bis acht Monaten seit der Ankündigung unserer Transaktion die Aktienkurse russischer Energiewerte um mehr als 40 Prozent gestiegen sind.

Wert / Preis	TNK-BP	Yukos-Sibneft Fusion	Amoco
Geschätzt SEC Basis Sichere Reserven	\$4/bbl	\$5,8/bbl	\$8/bbl
Geschätzt SPE Sichere Reserven	\$1,7/bbl	\$2,5/bbl	\$8/bbl
Geschätzt SPE Reserven & Ressourcen	\$0,5/bbl	\$1,2/bbl	

TNK-BP beginnt jetzt seine Reise unter fest vereinbarten Regeln der Unternehmensführung und mit einem konkreten Managementrahmen. Diese sollen für mehr Sicherheit und Transparenz bei der Entwicklung von Plänen und ihrer Umsetzung sorgen. In diesem Sinne ist es ein Schritt zur „Modernisierung“ von TNK-BP, um Investitionen sicherer zu machen und die Glaubwürdigkeit von zukunftsorientierten Aussagen zu erhöhen. Diese Schritte genießen die uneingeschränkte Unterstützung des russischen Präsidenten und Premierministers.

Wir haben an anderer Stelle bereits die TNK-BP Vereinbarung zur Unternehmensführung erklärt. Hier noch einmal eine Zusammenfassung:

- BP und AAR sind zu gleichen Teilen im TNK-BP Aufsichtsrat (Board) vertreten, wobei AAR den AR-Vorsitzenden sowie den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses ernennt und BP den stellvertretenden AR-Vorsitzenden und den Vorsitzenden des Revisionsausschusses.
- Durch Aktionärsvertrag wird TNK-BP auf den British Virgin Islands gegründet, wo auch TNK bereits etabliert war und wo englische Rechtsprinzipien das juristische System bestimmen. Er legt überdies gemeinsame Kontrolle durch AAR und BP fest.
- Die Befugnisse des Aufsichtsrats werden durch Bestimmungen im Aktionärsvertrag und in den Gründungsdokumenten des Unternehmens eingeschränkt. Die Dividendenpolitik ist wie folgt vereinbart: mindestens 40 Prozent des Jahresüberschusses von TNK-BP nach US GAAP. Die Schuldenquote muss bei 25-35 Prozent gehalten werden. Der Geschäftszweck ist begrenzt auf das Öl- und Gasgeschäft in Russland und Ukraine. Investitionen sind nur in dem Umfang zu tätigen, wie sie keine zusätzlichen Mittel von den Aktionären erfordern. Der Aufsichtsrat übt seine Befugnisse dadurch aus, dass er den Geschäftsplan genehmigt, die Umsetzung an den Vorstand delegiert und den Fortschritt überwacht.
- BP ernennt den Vorstandsvorsitzenden und besetzt die Hälfte der Vorstandsposten.

Im Management liegt der Nachdruck auf folgenden Maßnahmen:

- Verbesserung der Sicherheit, speziell durch Verminderung risikoreicher Praktiken;
- Verbesserung von Planung und Prognose, so dass Erfüllung gesichert ist und es keine Überraschungen gibt;
- Verbesserung der internen Kontrollsysteme und des ethischen Verhaltens zur Eindämmung der Gefahr von Betrug, illegaler Zahlungen und Fehleinschätzungen;
- Verbesserung des Berichtswesens, der kontinuierlichen Due Diligence und der angemessenen Offenlegung;
- Erhöhung der Exportrate und Verminderung der Kosten durch Einsatz besserer Technologie.

All dies hat die uneingeschränkte Unterstützung des TNK-BP Aufsichtsrats.

Viertens geht es um unsere Beziehung zu den drei anderen Aktionärsgruppen, die heute durch ihre jeweiligen Vorsitzenden hier vertreten sind. Wir betrachten diese Gruppe von Aktionären als eine der stärksten in Russland mit einer überzeugenden Bilanz. Zum Beispiel darf ich Sie daran erinnern, dass die Alfa Bank die einzige Bank war, die während der Finanzkrise 1998 solvent blieb und in der Lage war, ihre Schuldenverpflichtungen – sowohl national als auch international – zu erfüllen.

Wir haben eine starke Beziehung aufgebaut, die sich bei vergangenen Schwierigkeiten bewährt hat, vor allem bezüglich Sidanco. Wir bauen weiterhin Vertrauen auf und betrachten die Motive des jeweils anderen immer weniger mit Argwohn.

AAR ist ein wesentlicher Teil des zukünftigen Erfolgs von TNK-BP. Ihr Beitrag beschränkt sich nicht nur auf Vermögenswerte und Menschen sondern bietet auch Erfahrung und gesundes Urteilsvermögen bezüglich der richtigen Verhaltensweisen im russischen Kontext – vor allen Dingen bei der Gestaltung von Beziehungen in einem Land, das sich noch im Umbruch befindet. Sie werden von AAR noch direkt hören. Mir haben sie aber schon gesagt, dass sie TNK-BP nicht nur zu einem erfolgreichen Projekt machen wollen sondern zu einem Unternehmen, das den Vergleich mit BP nicht zu scheuen braucht bezüglich Fragen wie Qualität der Unternehmensführung, Transparenz, Sicherheit und Ethik. Ich weiß, dass sie in diesen Belangen auch die Modernisierungsagenda von Präsident Putin unterstützen. BP als einflussreiches Unternehmen mit globalen Verbindungen steuert nicht nur Technologie zur Verbesserung der Geschäftstätigkeit bei sondern auch Glaubwürdigkeit und Erfahrung in modernem Management. Es ist also eine Partnerschaft zum beidseitigen Vorteil.

Schließlich geht es um Menschen. Wir haben eine Auswahl unter den besten getroffen – von außen und von TNK, von Sidanco und von BP.

Nun zu einigen Details, die von meinen BP Kollegen bearbeitet werden, wenn sie TNK-BP mit BP vergleichen, bzw. von TNK-BP, wenn man dort die Geschäftspläne dieses Unternehmens diskutiert.

Wir werden Ihnen zeigen, dass die TNK-BP Vermögenswerte attraktiv sind und ein beträchtliches Wertsteigerungspotential besitzen. Im Bereich E&P ist die Basis der Ressourcen auf einige wenige wichtige Felder konzentriert, was höhere Produktivität und Förderung ermöglicht als verstreute kleinere Felder. Die Ölförderung kann erhöht werden durch besseres Lagerstättenmanagement, bessere Ölbohrtechnik und bessere Nutzung von Oberflächeneinrichtungen. Das Raffinerie- und Marketingsystem ist voll in die E&P-Aktivitäten integriert und erhöht dadurch den aus dem geförderten Rohöl bezogenen Wert. Es könnte ein noch höherer Mehrwert erzielt werden, wenn man das System in der Zukunft aus eigener Kraft betreiben würde. Schließlich werden wir das Langfristpotential der Neuentwicklung von Öl- und Erdgasquellen demonstrieren. Natürlich ist die Entwicklung eines Geschäfts mit Erdgas nicht möglich ohne eine gute und moderne Arbeitsbeziehung mit Gazprom. Im Laufe eines Jahrzehnts erwarten wir, dass diese möglich wird und uns in die Lage versetzt, die etwa 42 Billionen Kubikfuß Gasressourcen aufzuwerten, die TNK-BP besitzt, die aber noch nicht als Reserven anerkannt sind.

Die Finanz- und Betriebsentwicklung der heutigen TNK-BP ist in diesem Chart zusammen gefasst:

	2001	2002	1. HJ 2003
Produktion Mio bbl / Tag	1039	1115	1229
Brent \$/bbl	24,45	25,02	28,73
Preis erzielt \$/bbl (Nettoerlös)	16,98	20,19	21,80
% Rohöl exportiert in Märkte mit internationaler Preisstellung	39%	43%	51%
Förderkosten - \$/bbl	2,78	2,58	2,50
Organische Investitionen (gesch.) \$ Mrd.	1,2	0,6	0,3
Operativer Cash Flow (\$ Mio.)	Nicht bekannt	2032	1409
Jahresüberschuss (\$ Mio.)	1439	1380	1186

Die Förderung ist zwischen 2001 und 2002 um 7 Prozent gewachsen sowie um 10 Prozent zwischen dem Ganzjahresergebnis 2002 und der ersten Hälfte 2003. TNK-BP schätzt, dass die Förderung zwischen 2002 und 2003 um 12 bis 14 Prozent wachsen wird, zwischen 2003 und 2004 über dem Branchendurchschnitt von 7 Prozent liegen wird und danach ein stetiges Wachstum von 5 Prozent erreicht. Die kurzfristigen Wachstumsraten ergeben sich aus der intensiven Nachbearbeitung existierender Förderstätten. Das vorhergesagte stetige Wachstum wird gewissen Schwankungen unterliegen abhängig von der Weiterentwicklung der Geschäftspläne von TNK-BP und insbesondere von der Möglichkeit der Erschließung neuer Reserven.

Der pro Barrel gefördertem Öl erzielte Preis hängt kritisch davon ab, wie die Chancen zum Export von Rohöl bzw. Raffinerieprodukten genutzt werden. Da signifikante Preisanreize existieren, erwartet TNK-BP weitere innovative Lösungen zur Ausweitung der Möglichkeiten entweder auf tagtäglich Basis oder durch den Bau von neuen Pipelines.

Die Kosten sind unter Kontrolle und TNK-BP erwartet, dass sie tendenziell weiter abnehmen, so wie die Synergien aus der Fusion von TNK mit Sidanco gehoben werden.

Die Cash Flows sind reinvestiert worden mit Investitionsaufwendungen von ungefähr 30 Prozent über den Zeitraum von 2001 bis zur ersten Hälfte 2003. Die Investitionen beliefen sich im Durchschnitt auf 850 Mio. \$ im Jahr. TNK-BP erwartet mittelfristig eine Erhöhung dieser Investitionsrate auf etwa 1\$ Mrd. – wobei 70 Prozent in den Bereich E & P gehen werden.

Diese Zahlen ermöglichen es Ihnen, die zu zahlende Mindestdividende zu schätzen, die bei 40 Prozent des Jahresüberschusses liegt. Die Zahl, die TNK-BP als Dividende für die erste Hälfte 2003 anpeilt, liegt bei 50 Prozent des Jahresüberschusses oder ca. 600 Mio \$. Der Anteil von BP belief sich demgemäß auf etwa 300 Mio \$.

Diese Zahlen ändern sich natürlich, wenn der 50-prozentige Anteil von TNK an Slavneft mit einbezogen wird. Dies wird Schritt für Schritt geschehen, da die Anteile zwischen Yukos-Sibneft und TNK-BP aufgeteilt sind. Insgesamt dürfte Slavneft jedoch einen Beitrag von 13 Prozent zur Förderung in der ersten Jahreshälfte 2003 geleistet haben.

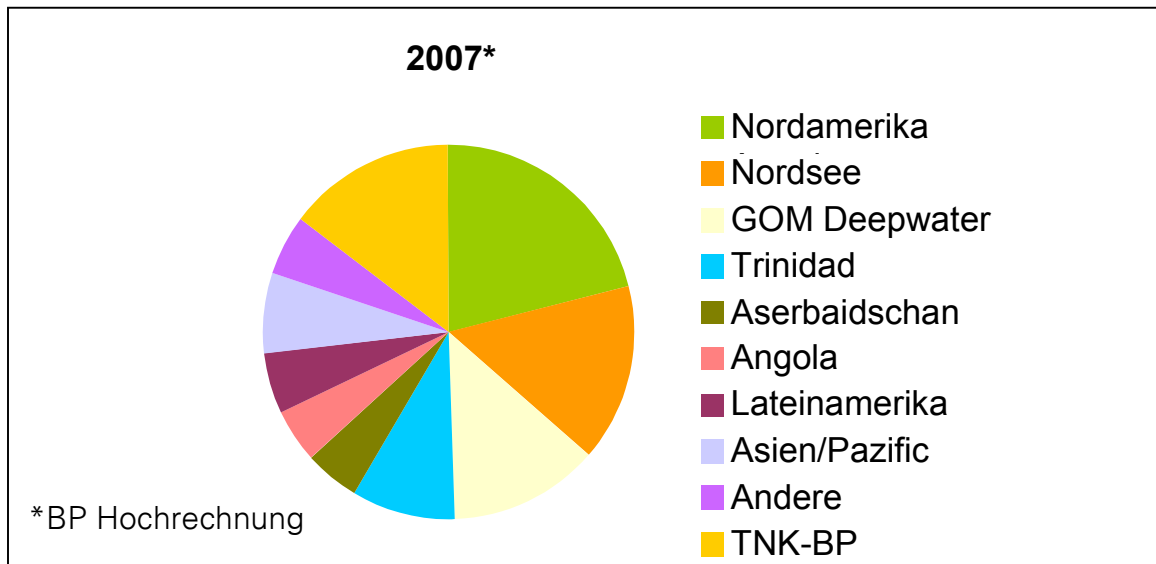
Wir können die TNK-BP Ergebnisse des ersten Halbjahrs 2003 nutzen, um uns die Auswirkungen auf das Rechenwerk von BP anzuschauen, als wenn TNK-BP während dieser Zeit konsolidiert worden wäre. Die Investition von BP wird auf Basis „gross equity“ berichtigt um die Abschreibung der BP Investitionskosten gemäß dem „fair value“ der erworbenen Vermögensgegenstände nach Umwandlung in UK GAAP ausgewiesen. Im ersten Halbjahr 2003 hätte TNK-BP wertsteigernd auf die BP Ergebnisse gewirkt und den Gewinn pro Aktie (EPS) um 3 Prozent, die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROACE) um 0.1 Prozent und Cash nach Steuern um 3 Prozent erhöht. Hochrechnungen deuten an, dass die Wertsteigerung der Erträge sich durch erhöhte Förderung und verminderte Kosten wahrscheinlich noch weiter verbessern wird. Wir haben natürlich die TNK-BP Transaktion am 29. August abgeschlossen. Das heißt, die ersten Zahlen, in denen TNK-BP in BP konsolidiert ist, werden in zwei Wochen veröffentlicht.

All dies basierte auf einem Preis für Brent von fast 29\$/bbl. Wenn der Rohölpreis sinkt, werden zwei Dinge passieren.

- Erstens wird der vereinbarte Finanzrahmen Entscheidungen zur Bilanz und zu den Investitionen leiten.
- Zweitens werden die Steuern sich als Prozentsatz der Bruttomarge durch das progressive russische Steuersystem vermindern.

Eine rein mechanische „was wäre wenn?“ Berechnung zeigt, dass TNK-BP für BP bis zu einem Brent-Preis von 16\$/bbl ertragssteigernd bleibt und bis hinunter zu 13\$/bbl Brent einen positiven Einfluss auf den Net Cash Flow hat. ROACE ist nur wertsteigernd für BP oberhalb von 20\$/bbl Brent. Wir schließen daraus, dass TNK-BP gut in das BP Portfolio passt und robust gegenüber niedrigen Ölpreisen ist.

TNK-BP ist ein wichtiges sechstes und damit neues Profit Center in unserem E&P Segment. Es ist jedoch nur eines von sechs und unser 50-prozentiger Anteil stellt lediglich 15 Prozent unserer Gesamtförderung dar. Wir erwarten, dass dieser Prozentsatz sich in den nächsten fünf Jahren auch nicht wesentlich ändern wird. Zur Zeit stellt er darüber hinaus ca. 3 Prozent unseres eingesetzten Kapitals und etwa 11 Prozent unserer gesamten gesicherten Öl- und Gasreserven dar. Außerdem stört TNK-BP nicht das Gleichgewicht in der Diversifizierung unserer Förderquellen – wie das folgende Chart zeigt.



Das war also der Überblick. TNK-BP läuft gut und wir werden das Management weiterhin in seiner Agenda unterstützen. Wir werden weiterhin über TNK-BP berichten – sowohl in Form von Zusatzinformationen zum BP SEA als auch in unserer jährlichen Information für Investoren. Es wird mit Sicherheit immer Neuigkeiten geben, die wir angemessen und zeitnah veröffentlichen werden.

Dies ist erst der Anfang eines wichtigen und spannenden Kapitels für uns, für unsere Mitinvestoren und für Russland. Es gibt uns einen neuen Wettbewerbsvorteil in unserer Branche, sowohl durch die laufenden Geschäftstätigkeiten als auch durch das beträchtliche Potential für die Zukunft. Russland ist eines der großen Zentren für natürliche Bodenschätze in dieser Welt. Bei der Befriedigung des globalen Öl- und Gasbedarfs wird es in den kommenden Jahrzehnten eine führende Rolle spielen. Es ist der Ort, wo man einfach sein muss. Wir sind sicher, dass diese auf langer Erfahrung, sorgfältiger Analyse und beidseitig vorteilhaften, langfristigen Beziehungen beruhende Transaktion der richtige Weg war, unsere Präsenz hier zu etablieren.

Nun darf ich das Wort an die Vorsitzenden der drei Mitinvestor-Gruppen weitergeben, die Ihnen ihre eigenen Sichtweisen erläutern werden.