

Interview

«Das schlechte Image ist auch

Der neue Chef von Glencore hat eine schwierige Aufgabe vor sich: Gary Nagle muss den Rohstoffkonzern zu einem grünen Unternehmen umbauen, gleichzeitig erwarten die Aktionäre, darunter sein Ex-Chef, eine möglichst hohe Dividende. Die grösste Herausforderung dürfte es aber sein, das negative Bild der Zuger Firma in der Öffentlichkeit zu korrigieren.

Gregory Remez, Roman Schenkel (Text) und Matthias Jurt (Bild)

Gary Nagle und Ivan Glasenberg haben viele Gemeinsamkeiten: dieselbe Nationalität, dieselbe Universität, denselben Werdegang. Und doch ist vieles anders. Während sich die Interviews seines Vorgängers in den zwei Dekaden als Glencore-CEO an einer Hand abzählen lassen, stellt sich Nagle schon nach knapp drei Monaten den Fragen der «Schweiz am Wochenende». Und obwohl er betont, dass sich unter seiner Leitung nicht viel verändern solle, so spürt man doch, dass der Chefwechsel für den Rohstoffkonzern eine Zäsur ist.

Sie tragen Krawatte, obwohl der Dresscode von Glencore das nicht mehr vorschreibt. Warum?

Gary Nagle: Ja, wir haben den Dresscode aktualisiert. Ich für meinen Teil fühle mich mit einer Krawatte noch immer am wohlsten, aber man kann die Mitarbeitenden heute nicht mehr zwingen, eine Uniform zu tragen. Genau aus diesem Grund haben wir auch flexible Arbeitszeiten eingeführt. Wir wollen kein Dinosaurier sein, sondern der bestmögliche Arbeitgeber, der auch für junge Talente attraktiv ist. Dazu müssen wir flexibel sein.

Sie gehen hier einen anderen Weg als Ihr Vorgänger Ivan Glasenberg. Darum geht es nicht. Wir haben diese Dinge nicht eingeführt, um uns vom vorherigen Management zu unterscheiden. Es geht darum, ein konkurrenzfähiges Unternehmen zu sein, für das die Menschen gerne arbeiten. Die Welt verändert sich, und wir wollen uns mit ihr verändern, statt uns dereinst vorwerfen zu müssen, auf bestimmte Entwicklungen zu spät reagiert zu haben.

Allerdings hört man immer, dass die Firmenkultur bei Glencore ziemlich rau sei. Stimmt das und wollen Sie das ändern?

Wir wollen erfolgreich sein. Wir wollen hart arbeiten – zusammen als Team. Das sind wichtige Werte. Wir suchen Leute, die so denken. Wenn alle in die gleiche Richtung ziehen, dann gelingt das auch.

Dann haben Sie nichts dagegen, wenn man Sie «Mini-Ivan» nennt? (lacht)

Ich will mich selbst sein. Aber ich habe enormen Respekt für Ivan. Er hat mich damals ins Unternehmen geholt, ich bin quasi unter seiner Führung gross geworden. Ich finde den Spitznamen eher amüsant, zumal wir ja tatsächlich viele Gemeinsamkeiten haben.

Ivan Glasenberg erwartete volle Loyalität. Es gibt die Anekdote, dass jemand eine Hochzeit eines Freundes sausen lassen musste, um im Büro etwas zu erledigen. Wie viel Loyalität erwarten Sie?

Ich weiss nicht, ob diese Hochzeitsgeschichte stimmt. Man kann Loyalität nicht einfordern. Man muss sich den Respekt erarbeiten, dann kommt die Loyalität von allein. Ivan hat meine Loyalität und meinen Respekt mit seiner Arbeit gewonnen. Mit harter Arbeit und Führungsstärke will ich das gleiche auch bei meinen Leuten erreichen.

Und was unterscheidet Sie von Ihrem Vorgänger?

Ich analysiere nicht, was unsere Unterschiede sind. Jeder hat einen anderen Ansatz, wie er die Dinge angeht. Aber ich habe in meinen vielen Jahren hier den «Glencore-Ansatz» gelernt. Am Ende geht es bei jeder Entscheidung um die Frage, was das Beste für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden ist.

Ivan Glasenberg ist noch immer einer der grössten Aktionäre. Wie unabhängig sind Sie bei Ihren Entscheidungen?

Sehr unabhängig. Ich bin in der glücklichen Lage, dass ich Ivan immer anrufen kann, um seinen Rat einzuholen. Die Möglichkeit, einen solchen Branchenkenner jederzeit zu einem Sachverhalt befragen zu können, ist grossartig. Wenn ich eine Information brauche, ist er da. Abgesehen davon ist meine Beziehung zu ihm nicht anders als zu den anderen grossen Aktionären.

Wie oft rufen Sie ihn an?

Gleich nach der Übergabe Anfang Juli waren es zwei, vielleicht drei Mal pro Woche. Inzwischen aber nur noch ganz selten.

Die Aktionäre wollen eine hohe Dividende. Das deckt sich nicht immer mit den Interessen eines Minenarbeiters oder einer Minen-anwohnerin an den Standorten, wo Glencore operiert.

Will ein Unternehmen langfristig Erfolg haben, muss es auf die Interessen all seiner Anspruchsgruppen achten, nicht nur auf jene der Aktionäre. Wenn ich von Anspruchsgruppen spreche, meine ich neben den Aktionären von Glencore auch unsere Mitarbeitenden, die Gemeinden rund um die Minen, die jeweiligen Landesregierungen, die Medien, unsere Lieferanten und unsere Kunden. Sie alle tragen auf ihre Weise zum Unternehmenserfolg bei. Deshalb wäre es unverantwortlich und wirtschaftlich auch nicht klug, nur eine dieser Gruppen isoliert zu berücksichtigen.

Alle zu berücksichtigen, ist das etwas, das Glencore in der Vergangenheit versäumt hat?



Ausstieg geplant: Glencore-Kohleminen in Australien. Bild: Brendon Thorne/Bloomberg

Es geht hier nicht um die Vergangenheit. Ich will sagen, dass mir das wichtig ist. Ich fokussiere mich darauf, ganzheitlich, transparent und verantwortungsvoll zu handeln.

Sie sagen, dass Glencore kein Dinosaurier sein will. Dennoch halten Sie am Kohlegeschäft fest.

In Kolumbien wurden kürzlich die Anteile von zwei Konkurrenten an einer Kohlemine übernommen.

Wir haben gesagt, dass wir unser Kohlegeschäft verantwortungsvoll herunterfahren werden. Wir werden nicht langfristig daran festhalten. Wir haben bereits kommuniziert, dass wir bis zum Jahr 2050 klimaneutral sein wollen. Dazu gehört auch der Kohleausstieg. Dieser soll aber verantwortungsvoll über die Bühne gehen. Wir werden das Kohlegeschäft sukzessive herunterfahren, um allen genug Zeit für den Übergang zu geben. Dazu gehört auch, dass wir die Minen renaturieren und unsere Mit-

«Wir fahren das Kohlegeschäft sukzessive runter, um allen genug Zeit für den Übergang zu geben.»

arbeitenden auf Berufe ausserhalb des Bergbaus umschulen. Kohle ist noch immer einer der weltweit wichtigsten Energielieferanten, vor allem in bestimmten Entwicklungsregionen wie Länder in Südostasien.

Apropos Südostasien. Geht es auch darum, zu verhindern, dass sich China das globale Kohlegeschäft unter den Nagel reisst?

Es gibt viele Betreiber aus der ganzen Welt, einschliesslich China, Indien oder Russland, die in Kohle investieren, neue Minen bauen oder die Produktion ausweiten wollen, wodurch die Emissionen

ansteigen würden. Auch deshalb halten wir es für die bessere Strategie, das Kohlegeschäft langsam runterzufahren. Aber natürlich hören wir auch hier genau hin, was die Aktionäre von dieser Strategie halten. Wünschen sie trotz allem einen rascheren Kohleausstieg, werden wir das sicher berücksichtigen.

Der norwegische Staatsfonds Norges beispielsweise hat seine Anteile verkauft, weil Glencore am Kohlegeschäft festhält. War das eine Art Warnschuss für die Zukunft?

Ich hoffe, dass Norges angesichts unserer Klimaambitionen wieder als Investor einsteigen wird. Vieles hängt von der Erfüllung bestimmter Kriterien ab. Aber klar, der Druck auf Firmen wächst, die Dekarbonisierung voranzutreiben. Das geht jedoch nicht über Nacht.

Es ist einfach, ein Ziel für 2050 zu definieren. Das ist ja noch so weit weg.

Ja, das stimmt. Deshalb tun wir mehr und haben uns Zwischenziele gesteckt. So wollen wir unsere CO₂-Emissionen bis 2026 bereits um 15 Prozent und bis 2035 um 50 Prozent reduzieren. Zudem sind wir das einzige bedeutende Bergbauunternehmen weltweit, welches Netto-null-Gesamtemissionen anstrebt. Das sind alle indirekten Emissionen, die von Kunden entstehen, wenn sie unsere Produkte nutzen. Sie machen den mit Abstand grössten Teil des Fussabdrucks eines Unternehmens aus. Wenn unsere Konkurrenten von Klimaneutralität bis 2050 sprechen, kann man das nicht vergleichen, weil nicht Äpfel mit Äpfeln verglichen werden.

Unternehmen sprechen gerne über Reduktionsziele. Wie lassen sich diese messen?

Das ist eine Frage, die aktuell Firmen weltweit beschäftigt. Für uns ist die Messung relativ direkter, weil sie zu einem grossen Teil mit der Reduktion der Scope-3-Emissionen im Kohlegeschäft zusammenfällt, die über 90 Prozent der gesamten Emissionen von Glencore ausmachen. Wenn wir also sagen, dass wir unsere CO₂-Emissionen bis 2026 um 15 Prozent senken wollen, dann werden wir bis dahin schrittweise die Kohleproduktion in unseren Minen um die dafür nötige Menge reduzieren. Es laufen aber auch diverse Massnahmen zur Reduktion der Scope-1- und Scope-2-Emissionen. Wir sind beispielsweise gerade dabei, eine unserer Minen in Kanada zu elektrifizieren, wir schauen uns Möglichkeiten an, Emissionen einzufangen, und wir evaluieren den verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien in unseren Betrieben.

Wäre auch eine Abspaltung des Kohlegeschäfts denkbar?

Natürlich ist das eine Option. Ein solcher Schritt wird aber nur unternommen, wenn er von den Aktionären gewünscht wird. Wenn etwa eine bedeutende Anzahl von Investoren dem Beispiel von Norges folgen, dann werden wir diese Option sicher genauer prüfen müssen.

Ihnen steht ein schwieriger Spagat bevor: Einerseits müssen Sie die Aktionäre befriedigen, andererseits



Gary Nagle am Hauptsitz von Glencore in Baar. Er will Deutsch lernen, um nicht in einer Blase zu leben: «Die Sprache ist der beste Weg, sich zu integrieren.»

unsere eigene Schuld»



den Umbau zu einem grünen Unternehmen bewerkstelligen. Das passt doch gar nicht unter einen Hut.

Unserer Meinung nach passt das sehr gut zusammen. Denn während wir unser Kohlegeschäft schrittweise zurückfahren, reinvestieren wir das Geld daraus in die Förderung von Metallen wie Kupfer, Kobalt, Nickel oder Zink, die eine zentrale Rolle bei der Dekarbonisierung der Welt spielen. Bei all diesen Rohstoffen sind wir für die Zukunft hervorragend aufgestellt. Zudem gehen wir Partnerschaften mit beispielsweise führenden Batterieherstellern ein, wie kürzlich mit Britishvolt, um emissionsarme Technologien voranzutreiben.

Angesichts der Unternehmensgeschichte fällt es schwer, Glencore den grünen Kurswechsel abzukaufen. Kritiker werfen Ihnen Greenwashing vor. Was entgegnen Sie?

Ich lasse gerne die Fakten sprechen. Wer uns vorwirft, Greenwashing zu betreiben, dem sage ich: «Gut, lasst uns diese Debatte haben.» Ich bin gerne bereit aufzuzeigen, wie wir das Recycling vorantreiben, die Kreislaufwirtschaft fördern und wie wir die Emissionen reduzieren. Wir produzieren beispielsweise «grünes» Kobalt. Wie das? In der Demokratischen Republik Kongo nutzen wir Wasserkraft, um unser Kobalt zu produzieren. Mir ist bewusst, dass viele wenig schmeichelhafte Geschichten über das Unternehmen kursieren. Wurden in der Vergangenheit Fehler gemacht? Möglicherweise. Aber ein Unternehmen sollte aus seinen Fehlern lernen, an Fakten und daran gemessen werden, was es aktuell tut.

Es gibt verschiedene Gründe, weshalb Glencore in der Schweiz ein schlechtes Image hat. Als eine der wenigen Firmen arbeiten Sie in Krisenländern wie der Demokratischen Republik Kongo. Dort sind Sie teils auf zwielichtige Geschäftspartner angewiesen. Einer davon ist etwa der israelische Geschäftsmann Dan Gertler, gegen welchen in den USA verschiedene Verfahren laufen. Wie werden Sie künftig mit solchen Figuren umgehen?

Wir werden nur mit Partnern zusammenarbeiten, die ethisch und verantwortungsvoll denken, wie wir es tun. Wir haben unsere Compliance-Prozesse in dieser Hinsicht deutlich verbessert. Wir arbeiten nicht mehr mit Dan Gertler zusammen.

Das haben wir aber alles schon einmal gehört.

Diese Geschichte liegt in der Vergangenheit. In Sachen Kooperationen und Partnerschaften setzen wir heute nur noch auf Leute und Unternehmen, welche dieselben Werte vertreten wie wir.

Trotz Ihres Efforts, die Schweizerinnen und Schweizer haben ein schlechtes Bild von Glencore. Wie gehen Sie damit um?

Das schlechte Image ist teilweise sicher auch unsere eigene Schuld. Wir waren nicht transparent genug. Wir haben zu wenig erklärt, was wir machen. Und auch zu wenig über die guten Dinge gesprochen: Über die vielen verschiedenen Menschen, die bei uns arbeiten, die gemeinschaftlichen Projekte, die wir unterstützen und die Steuern, die wir vor Ort bezahlen. Zudem können wir unsere Arbeit schlecht zeigen. Unsere Mimentätigkeit findet nicht hier in der Schweiz statt. Man sieht keine Glencore-Produkte in der Migros oder Coop. Dabei steckt in so vielen Dingen, die wir täglich berühren, ein Produkt aus einer

Mine drin. Das Smartphone enthält Kupfer und Kobalt, die Türklinke besteht aus Chromstahl, Autos sind voll von Mineralien und Metallen, die wir produzieren. Aber die Leute verbinden das nicht mit Glencore. Das wollen wir stärker bewerben. Wir wollen das Bewusstsein dafür fördern, dass das, was wir tun, unver-

«Wir können unsere Arbeit schlecht zeigen. Man sieht keine Glencore-Produkte in der Migros.»

zichtbar ist für das alltägliche Leben, und wir wollen aufzeigen, dass wir auf eine verantwortungsvolle und ethische Weise unsere Tätigkeiten ausüben.

Für das schlechte Bild von Glencore sind auch die vielen Klagen verantwortlich, die Sie von Ihrem Vorgänger geerbt haben. Wann werden Sie diese vom Tisch haben?

Das liegt in den Händen der Behörden. Es ist für mich nicht möglich, zu sagen, wie lange es noch dauern wird. Wir kooperieren mit den verschiedenen Behörden. Das Ziel ist eine möglichst schnelle Lösung dieser rechtlichen Fragen. Wir wollen einen Schlussstrich ziehen, damit wir sagen können: «Was auch immer gefunden wurde, es ist vorbei und wird sich nicht wiederholen.»

Glencore steht oft in der Kritik von Nichtregierungsorganisationen, NGOs. Wie werden Sie mit Ihnen zusammenarbeiten?

NGOs sind eine wichtige Anspruchsgruppe für uns. Ihre Rolle in der Gesell-

Vom Blitzinterview zur Blitzkarriere

Zehn Minuten habe sein Einstellungsgespräch bei Glencore gedauert. Die Hälfte davon habe sein Chef in spe, Ivan Glasenberg, lässig am Telefon geplaudert. Noch heute muss Gary Nagle über diese Episode lachen, wenn man ihn danach fragt. 22 Jahre sind seit dem Blitzinterview vergangen. In der Zwischenzeit hat der Südafrikaner unter der strengen Ägide seines Chefs und Mentors eine eindrucksvolle Blitzkarriere hingelegt: Acht Jahre war er zunächst in der Finanzabteilung in Zug, danach sechs Jahre in Kolumbien als Leiter des dortigen Kohle-Geschäfts, sechs Jahre in Südafrika als Chef der Eisen-Sparte, zuletzt zwei Jahre als Leiter der Kohle-Sparte – und damit direkt in Glasenbergs Fussstapfen. Am 1. Juli trat Nagle dessen Nachfolge als Glencore-CEO an. Damit ist der 46-Jährige zurück, wo seine Karriere einst begann: in Zug. Dort hat er sich kürzlich auch mit seiner Frau und seinen drei Söhnen niedergelassen. Jeden Morgen spazierte er 20 Minuten ins Büro. Einen Tesla will er sich trotzdem anschaffen, für Ausflüge. Am nötigen Kleingeld wird es nicht fehlen. Nagle kassiert ein jährliches Salär von bis zu 10,4 Millionen Dollar; wie gross sein Aktienpaket ist, wird im nächsten Geschäftsbericht kommuniziert. (gr)

schaft ist zentral. Sie helfen, Transparenz herzustellen, und lösen eine gute Debatte aus. Wir wollen einzig, dass sie beide Seiten der Medaille sehen. Deshalb versuchen wir, gut mit ihnen zusammenzuarbeiten. Wir werden weiter versuchen, offen und transparent zu informieren. Das ist der beste Weg. Das wollen wir mit allen Anspruchsgruppen wie den Medien oder der Politik so handhaben.

Sind Sie in Kontakt mit der lokalen Politik?

Ja, auf jeden Fall. Für mich waren es vor allem Kennenlernetreffen. Es ist wichtig, dass es diese Beziehung gibt. Es sollen alle wissen, dass sie bei Fragen zu mir kommen können. Es ist wichtig, dass wir das tun. Wir sind eine grosse Schweizer Firma mit sehr vielen Mitarbeitenden.

Lernen Sie Deutsch?

(Auf Deutsch) Mein Deutsch ist noch nicht sehr gut. (Wieder englisch) Dank des Afrikaans kann ich das «ch» sehr gut. Ich werde sicherlich Deutschunterricht nehmen. Diese ersten Monate waren aber sehr voll. Sobald ich etwas Zeit finde, werde ich damit beginnen. Ich will nicht in einer Blase leben. Ich mag das Land und die Leute sehr. Es ist wunderbar hier. Die Sprache ist der beste Weg, sich zu integrieren.

Was machen Sie in der Freizeit?

Unter der Woche bin ich ziemlich ausgebucht, aber am Wochenende unternehme ich Velotouren mit meinen drei Jungs, wir wandern den Zugerberg hinauf oder wir gehen an den See.

Wie gehen Sie mit Diversität um?

Für mich ist Diversität nicht nur ein Schlagwort. Es geht dabei nicht nur um eine Prozentzahl im Geschäftsbericht. Je diverser man als Unternehmen ist, desto mehr unterschiedliche Menschen arbeiten zusammen, desto unterschiedlicher sind Lösungsvorschläge, desto innovativer sind Produkte. Es geht aber nicht nur ums Geschlecht, sondern auch um Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion. Wir haben verschiedene Programme, um als Unternehmen diverser zu werden. Und das betrifft nicht nur unseren Hauptsitz hier in Baar. Es betrifft auch unsere industriellen Standorte.

In der Chefetage ist die Diversität aber noch nicht angekommen.

Doch. Unsere Zinkanlagen werden mit einer Frau co-geleitet und die Nachhaltigkeitssparte wird von Anna Krutikov geführt. Sie rapportiert direkt an mich. Lucy Roberts leitet den Bereich Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Umwelt und Gemeinwesen und rapportiert an Peter Freyberg, unserem Head of Industrial Assesst. Das heisst aber nicht, dass wir keine Luft nach oben haben. Wir wollen noch mehr Frauen in Führungspositionen. Und zwar nicht der Anzahl wegen, sondern, weil ein diverses Unternehmen ein erfolgreiches Unternehmen ist.

Wenn Sie eines Tages zurücktreten, glauben Sie, die Schweiz wird ein besseres Bild von Glencore haben als heute?

Ich hoffe es. Aber Hoffnung allein reicht nicht. Ich werde hart dafür arbeiten müssen. Ich hoffe, dass die Menschen mit der Zeit Glencore, unsere Branche und die Bedeutung unserer Rohstoffe im täglichen Leben besser verstehen werden und sehen, dass wir ein verantwortungsvolles und ethisches Unternehmen sind. Das ist mein Job.