

ANZEIGE

BILANZ

Der reichste Händler der Welt

🕒 Lesezeit: 13 Minuten

Glencore öffnet vor dem Börsengang Tür und Bücher. Kaum etwas weiss die Öffentlichkeit dagegen von Konzernchef Ivan Glasenberg. BILANZ hat sich auf Spurensuche begeben.

Von **Stefan Lüscher**
am 01.05.2011 - 18:24 Uhr

Er hat sich verspätet. Kaum ist er ins Sitzungszimmer gestürmt, dreht er sich um, reisst nochmals die Türe auf und bestellt sich lauthals Kaffee. Danach nimmt er Platz, sitzt etwas zusammengesunken da, den Stuhl vom Tisch weggerückt, die Hände flach auf den Knien. Er schaut den Besucher erst zaghaft, dann herausfordernd an.

Ivan Glasenberg ist seit neun Jahren CEO des weltgrössten Rohstoffhändlers Glencore. Während die Öffentlichkeit über das in Baar domizilierte Unternehmen wenig weiss, weiss sie über Glasenberg gar nichts. Und daran, stellt der gebürtige Südafrikaner gleich am Anfang des Gesprächs klar, soll sich auch nichts ändern. Das tut er mit charmantem Lächeln, aber mit festem Ton.

AUCH INTERESSANT



AKTIEN

Börse spült Milliarden in Ex-Glencore-CEO Glasenbergs Kasse



ZUG

Ex-Frau von Rohstoffhändler Marc Rich gestorben



RADSPORT-INVESTITION

Abo Ivan Glasenberg gründet ein Radsportteam mit

Der Chef des nach dem Umsatz grössten Schweizer Konzerns und Herr über 57 500 Beschäftigte gibt sich umgänglich, ja witzig. Und als er seinen Stuhl mit einem kräftigen Ruck an den Tisch zieht und dabei fast etwas verlegen lächelt, macht er einen jungenhaften Eindruck. Doch nur bis zu dem Augenblick, da das Gespräch sich wieder um sein Privatleben dreht. Da ist er erneut Abwehr pur.

Seine Scheu vor der Öffentlichkeit ist legendär. Bis vor kurzem gab der 54-Jährige genau ein Interview – nur stand er da noch gar nicht in Diensten von Glencore. 1982 bis 1983 holte er sich an der University of Southern California Marshall School of Business in Los Angeles den Master in Business Administration und gewährte der Universitätszeitung ein Interview. Als Glasenberg Jahre später als Glencore-Chef bekannt wurde, stellte die Uni das Interview ins Internet. Glasenberg bekundete Unmut. Kurz darauf wurde das Gespräch gelöscht.

ANZEIGE

Glasenberg gibt gegenüber BILANZ unumwunden zu, dass er Druck auf die Universitätsleitung ausgeübt hatte. Auf unsere Nachfrage hin meinte eine der Bibliothekarinnen aus Südkalifornien: «Ivan Glasenberg kann sehr grosszügig sein.» Den Geldbeutel zückt der Südafrikaner auch schnell, wenn es gilt, Fotos von ihm aus Internet und Presse verschwinden zu lassen. Dann klopft er beim Fotografen an und kauft ihm die Bildrechte ab.

Sein Privatleben sei doch absolut nicht von Interesse – wird der Glencore-Chef nicht müde zu behaupten.

Ivan Glasenberg wurde am 7. Januar 1957 in Johannesburg in eine dreiköpfige Familie hineingeboren. Sein Vater Samuel wurde 1920 in Litauen geboren und wanderte nach Südafrika aus, die Mutter Blanche Vilensky war Südafrikanerin. Bruder Martin Leslie übernahm die vom Vater aufgebaute Firma Elegant Travel Goods, ein in Johannesburg domiziliertes und auf das Importgeschäft und den Grosshandel mit Reisekoffern sowie Schul- und Sporttaschen spezialisiertes

Unternehmen. Ivan wollte studieren, schrieb sich 1977 an der University of the Witwatersrand in Johannesburg ein und schloss 1981 als Wirtschaftsprüfer ab.

ANZEIGE

Während des gesamten Studiums und ein Jahr darüber hinaus arbeitete er, quasi als Lehrling und für eine Handvoll Dollar, wie Ivan Glasenberg heute etwas spöttisch anführt, in Johannesburg für die Buchprüfungsfirma Nexia Levitt Kirson. Dort hat er einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Geschäftsführer Len Furman ist voll des Lobes: «Er war ein exzellenter Mitarbeiter, seine Kollegen und auch die Kunden mochten ihn sehr». Er kann sich auch gut daran erinnern, wie Glasenberg «enorm viel trainiert hat neben seiner Arbeit».

Als Bub beobachtete Ivan Glasenberg Athleten bei einer ungewöhnlichen Sportart: Gehen. Er war zuerst amüsiert, dann gefesselt, schliesslich übte er diesen Sport selbst aus. Glasenberg machte auch als Jugendlicher keine halben Sachen. Innerhalb weniger Jahre gehörte er zu den Spitzenathleten, wurde 1977 in der Kategorie Junioren und später gleich mehrmals Landesmeister im Gehen.

Geplatzter Traum

Sein grosser Traum aber waren die Olympischen Spiele, die 1984 in Los Angeles auf dem Programm standen. Nur war zu der Zeit Südafrika wegen seiner Apartheidpolitik geächtet, und das Olympische Komitee sprach einen Bann gegen die Sportler des Landes aus. Für Ivan Glasenberg brach eine Welt zusammen.

ANZEIGE

Das ist bis heute zu spüren. Darauf angesprochen, muss er sich zuerst sammeln, bis er gedehnt sagt: «Für mich war das ein schlimmes Erlebnis. Da trainierte ich jahrelang hart, war einer der besten Geher Südafrikas – und konnte nicht mal an der Olympiade teilnehmen.» Nicht dass er sich eine Chance ausgerechnet hätte, aufs Treppchen zu steigen. Der damalige Goldmedaillengewinner, der Mexikaner Ernesto Canto, holte sich den Sieg über 20 Kilometer Gehen in 83 Minuten und 19 Sekunden. Ivan Glasenbergs Bestzeit für diese Strecke betrug knapp 90 Minuten. Dennoch war er schwer enttäuscht. Und heute erstaunt; er könne die 20 Kilometer inzwischen nicht einmal mehr rennend in dieser Zeit zurücklegen, meint er schmunzelnd.

Von da an konzentrierte er sich noch mehr auf seine Ausbildung, wobei Wirtschaftsprüfer gar nie sein Ziel war. «Schon während des Studiums interessierte ich mich für Rohstoffhandel. Dieses Geschäft faszinierte mich», erinnert er sich. Nach dem Abstecher an die Universität in Südkalifornien sah sich der 27-Jährige in Südafrika nach seinem Traumjob um. Glasenberg: «Ich bewarb mich damals bei Marc Rich + Co, weil dies der grösste Rohstoffhändler der Welt war.» Er wurde als Junior Trader im Kohlehandel angestellt. Die Kohle war Zufall; Glasenberg konnte das Departement nicht wählen. Doch sein Einstieg im Kohlehandel war der Beginn einer der steilsten Karrieren im Rohstoffgeschäft.

ANZEIGE

Marc Rich + Co, die spätere Glencore, war damals noch ein reiner Rohstoffhändler. In Südafrika wurden rund 25 Personen beschäftigt. Doch Ivan Glasenberg wollte seine Tage nicht nur vor dem Computer verbringen, sondern alles rund um die Kohle wissen; er ging, zur Verwunderung seiner Kollegen, aus dem Büro hinaus, schaute sich genau an, wie der schwarze Rohstoff von der Grube bis zum Kunden kommt. Auf die Frage nach dem damals gegen Südafrika verhängten Embargo lässt er ein glucksendes Lachen hören. Sie hätten doch keine Gesetze gebrochen. Einige wenige Länder verhängten zwar Sanktionen gegen Südafrika. Doch die Mehrheit wollte Kohle, und die habe man geliefert.

Von Rich entdeckt

Nach drei Jahren wurde der inzwischen mit der sechs Jahre jüngeren Elana Beverley Orelowitz verheiratete Glasenberg nach Australien versetzt, wiederum ins Kohledepartement. In diesem Land kam im März 1989 Tochter Fran Merran zur Welt. Inzwischen war man auch in der Schaltzentrale in Zug auf die Talente des Südafrikaners aufmerksam geworden. 1989 übernahm Glasenberg die Leitung der Niederlassung in Hongkong, danach jene in Peking. 1991 holte ihn Firmengründer Marc Rich in die Zentralschweiz, wo er Chef im Kohledepartement wurde.

ANZEIGE

Erst dort trifft der Südafrikaner erstmals Marc Rich. Der legendäre Rohstoffhändler erinnert sich: «Ivan Glasenberg hat sich rasch einen guten Ruf in der Organisation erworben. Es war offensichtlich, dass er für höhere Aufgaben im Unternehmen geeignet war», sagt Rich der BILANZ in einem seiner seltenen Interviews.

Wenige Monate nach Glasenbergs Umzug kam es zum grossen Aufräumen in der Marc Rich + Co. Marc Rich warf seinen Adjutanten Willy Strothotte hinaus, musste ihn auf Druck des Managements jedoch wieder zurückholen. Im Zuge des Machtkampfs verlor Rich seinen Einfluss und die Mehrheit am Konzern, dieser wurde in Glencore umfirmiert und der Hauptsitz nach Baar verlegt. Der neue starke Mann, Willy Strothotte, änderte sofort die Marschrichtung; er begann damit, Minengesellschaften, Schmelzhütten, Rohstoffvorkommen und anderes dazuzukaufen.

Ivan Glasenberg, dessen Familie im Januar 1994 in Kilchberg ZH mit Sohn Gil Zuwachs bekam, entwickelte sich schnell zu einer der Schlüsselfiguren. Er war dafür verantwortlich, die Kohleproduktion auszubauen. Die Rahmenbedingungen waren günstig. «Glencore hat zu der Zeit viele Kohleminen gekauft, vor allem in Australien und Südamerika. Damals waren die Marktpreise für Kohle tief, und das hat uns Chancen eröffnet für günstige Zukäufe», so Glasenberg.

ANZEIGE

Die Konkurrenz schüttelte anfänglich den Kopf darüber, dass der weltgrösste Rohstoffkonzern viele Milliarden für Akquisitionen verpulverte und sich vom reinen Händler zum integrierten Unternehmen wandelte. Als Mitte der neunziger Jahre der Rohstoffboom einsetzte, erwies sich die Strategie als goldrichtig. Als sich Strothotte 2002 aufs Präsidium beschränkte und einen Nachfolger als Konzernchef suchte, fiel seine Wahl auf Ivan Glasenberg. Der Südafrikaner hatte sich innerhalb der Firma längst einen klangvollen Namen geschaffen.

Er wird zwar gefürchtet, aber auch bewundert. «Glasenberg hat ein untrügliches Gefühl für den Rohstoffhandel, ist hochintelligent und ein guter Kommunikator», sagt ein ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung. Ein Ex-Verwaltungsrat bei diversen Glencore-Firmen meint: «Er ist ein harter Knochen, doch auch sehr menschlich. Als Schnelldenker erkennt er Zusammenhänge weitaus rascher als andere.» Sogar Marc Rich, der sich mit Willy Strothotte aufs Heftigste überworfen hat, redet nur in den höchsten Tönen von Glasenberg: «Er ist ein exzellenter Analyst, sehr intelligent. Er ist es gewohnt, hart zu arbeiten. Ausschlaggebend ist letztlich wohl seine beeindruckende Persönlichkeit. Glasenberg ist präsent, ein herausragender Leader.»

ANZEIGE

Als CEO treibt Ivan Glasenberg die Strategie noch konsequenter voran, Glencore zu einem voll integrierten Rohstoffkonzern zu entwickeln. «Mit dem Kauf von günstigen Firmen wollen wir sicherstellen, dass wir immer genügend Rohstoffe zur Verfügung haben. Zudem können wir so die Erlöse eines Teils der Wertschöpfungskette selbst einnehmen», führt Glasenberg aus. Strothotte vertraut seinem Nachfolger, lässt ihm viel Raum, ja wird am Hauptsitz immer weniger gesehen.

Der Präsident wird von Mitarbeitern als eitel, ja fast selbstgefällig beschrieben; Glasenberg dagegen geht jede Eitelkeit ab, er ist hochpragmatisch, wenn es sich um die Firma dreht. Und er unternimmt alles Mögliche, um seine Person samt Familie aus der Presse herauszuhalten. Sogar in Rüschlikon ZH, wo er seit 1994 wohnt, kennt ihn kaum jemand – obwohl er mit Abstand grösster Steuerzahler ist.

Die Höhe seiner Beteiligung an Glencore ist ein streng gehütetes Geheimnis, laut Glasenberg würden das nur zwei Personen wissen: er sowie Willy Strothotte. BILANZ schätzt seinen Anteil auf drei bis vier Prozent, Wert 1,6 bis 2,2 Milliarden Franken. Damit ist Glasenberg der Welt reichster aktiver Rohstoffhändler. Dennoch hätte ihn, als er und seine Familie im vergangenen Dezember eingebürgert wurden, an der Gemeindeversammlung von den anwesenden 153 Einwohnern wohl kaum einer erkannt.

ANZEIGE

Der Ruhesucher

Sogar Gemeindeschreiber Benno Albisser hat Ivan Glasenberg erst zweimal getroffen. Er beschreibt den Neubürger als angenehme und ruhige Person, der über einen speziellen Humor verfüge. Glasenberg schätze es über alles, «dass er hier in Ruhe gelassen wird. Die meisten Rüschlikoner kümmern sich nicht um ihn, ja die meisten wissen nicht einmal, was er beruflich macht», meint der Gemeindeschreiber. Glasenberg hält sich aus dem öffentlichen Leben heraus, wird höchstens um fünf Uhr morgens gesehen, wenn er wie üblich mehrere Kilometer rennt. Daneben schwimmt er viel und schwingt sich auf den Sattel seines Rennvelos. Dennoch ist er weit vor acht Uhr im Büro und geht am Abend als einer der Letzten nach Hause.

Glencore präsentiert sich heute als ein Powerhaus, wie es im weltweiten Rohstoffgeschäft kein zweites gibt. In vielen Segmenten gehören die Baarer zu den Weltmarktführern. Zink, Kupfer, Blei, Nickel, Kobalt und andere Metalle sowie Kohle werden grösstenteils in eigenen Minen gefördert. Landwirtschaftliche Produkte wie Mais, Zucker oder Baumwolle gedeihen auf eigenen Farmen in Australien, Südamerika und Europa, die eine Anbaufläche von 270 000 Hektaren umfassen. Vom globalen Ölverbrauch gehen drei Prozent über die Handelskanäle von Glencore. Würde dieses Öl auf der Strasse transportiert, müssten gegen 12 000 Tanklastzüge bereitgestellt werden – täglich.

ANZEIGE

Nur wird dieser Rohstoff vor allem per Schiff verfrachtet; dazu unterhält Glencore eine Hochseeflotte von rund 170 Schiffen, zweieinhalb mal mehr, als die Royal Navy zur Verfügung hat. Im sogenannten Marketing, also Handel, Logistik, Versicherungen sowie Finanzierungen von Rohstoffen, arbeiten nur knapp fünf Prozent der konzernweit Beschäftigten, doch erwirtschaftete dieser Bereich über zwei Fünftel des Ebit (siehe «Gute Mine» unter 'Downloads').

An der bislang erfolgreichen Expansionsstrategie will Glasenberg festhalten: «Wir suchen im Rohstoffgeschäft laufend nach Minen, Schmelzwerken und anderen Betrieben, die uns mittelfristig den besten Return on Equity bringen.» Nur ist das leichter gesagt als getan. Nach den im Fahrwasser der Konjunkturabkühlung heftigen Preiseinbrüchen bei Rohstoffen befinden sich diese seit Anfang 2009 wieder auf Höhenflug: Der Preis von Mais ist seither um 155 Prozent geklettert, Aluminiumlegierung stieg um 135, Kupfer um 248, Nickel um 204 und Zinn um 226 Prozent. Damit sind auch Minen und Rohstoffverarbeiter teurer geworden.

Zudem hat der riesige Bedarf an Rohstoffen China dazu bewogen, selbst als Käufer von Produzenten aufzutreten. Im Weiteren musste Glencore während der Finanzkrise realisieren, dass sogar ein Weltkonzern bei der Finanzierung von Milliarden deals via Bankenkonsortien an Grenzen stösst. Deshalb will Glencore an die Börse.

ANZEIGE

Bis zu einem Fünftel der Aktien sollen nach einer Kapitalerhöhung über ein IPO angeboten werden, entsprechend einem Emissionswert von neun bis elf Milliarden Dollar. Damit würde Glencore mit etwa 55 Milliarden bewertet. Doch laut Finanzanalysten dürfte das Baarer Unternehmen sogar mehr als 60 Milliarden auf die Waage bringen. Die Haupttranche, 6,8 bis 8,8 Milliarden Dollar, wird an der London Stock Exchange platziert. Der Rest wird in Hongkong angeboten, die Aktien werden als Zweitkotierung an der dortigen Börse eingeführt. Denn in Hongkong tummeln sich kapitalkräftige Investoren aus China, und diese lieben Rohstoffunternehmen. Erster Handelstag ist der 19. Mai.

Der seit längerem erwartete Börsengang des Rohstoffgiganten wurde in der Presse auch als Exitstrategie für das Top-Management bezeichnet. Darauf reagiert Ivan Glasenberg äusserst ungehalten. Das Rohstoffgeschäft sei ein «People Business»; wenn sich nach dem IPO Spitzenleute aus Glencore zurückzögen, schmälere dies den Börsenwert sofort um Milliarden. Um zu signalisieren, dass niemand gross Kasse machen wolle, wurden die Haltefristen für die bisherigen 485 Mitarbeiteraktionäre ungewöhnlich lange angelegt. Das Top-Management darf seine Aktien frühestens fünf Jahre nach dem Börsengang versilbern.

ANZEIGE

Der Milliardensegnen aus der Publikumsöffnung wird primär für weitere Zukäufe verwendet. Was auf dem Einkaufszettel steht, will Glasenberg nicht verraten. Klar ist vorderhand einzig, dass die Beteiligung am Minenkonzern Kazzinc mit voraussichtlich 3,2 Milliarden Dollar von 50,7 auf 93,0 Prozent ausgebaut werden soll (siehe «Von Kohle bis Kupfer» unter 'Downloads'). Was dagegen mit der 34,5-Prozent-Beteiligung am schweizerisch-britischen Minenkonzern Xstrata geschieht, ist noch offen.

Ivan Glasenberg hat immer betont, dass eine Fusion der beiden Unternehmen einen massiven Mehrwert zur Folge hätte. Auch Xstrata-Chef Mick Davis scheint einem Zusammengehen nicht abhold. Eile tut nicht not; Glencore hat mit Xstrata langfristige Lieferverträge, und mit einem Anteil von gut einem Drittel beherrscht der Rohstoffkonzern das Minenunternehmen praktisch. Zudem würde die Aufstockung auf nur schon 50,1 Prozent weit über zehn Milliarden Franken kosten, auch für Glencore kein Pappenstiel.

Scharf auf den Footsie

Für Glasenberg ist eines klar: Die Aktien sollen so rasch als möglich in den britischen Börsenindex FTSE 100, in der Umgangssprache Footsie genannt. Einer Aufnahme steht nur ein Problem entgegen: Willy Strothotte. Der Glencore-Präsident muss bereits bei Xstrata den Stuhl des VR-Präsidenten räumen, denn dieselbe Person darf nicht Präsident von zwei im Footsie enthaltenen Firmen sein. Damit allerdings ist nur ein Hindernis aus dem Weg geräumt.

ANZEIGE

Eine andere Regel besagt, dass der Präsident keine massgebliche Beteiligung halten darf. Nur ist Strothotte der grösste Einzelaktionär von Glencore. Deshalb muss der Deutsche auch beim Rohstoffhändler seinen Hut nehmen. «Er hat dem Ansinnen, einem neuen Verwaltungsratspräsidenten Platz zu machen, ohne Umschweife zugestimmt», sagt einer aus dem Management. Dem 66-Jährigen dürfte der Rückzug kaum schwerfallen: Der angefressene Golfer und Liebhaber schneller Boote verschiebt seinen Lebensmittelpunkt zusehends von seiner Wohngemeinde Feusisberg in die Karibik.

Vor Monaten hat Glencore einen Headhunter beauftragt, den neuen Präsidenten zu suchen. Fündig wurde man im fernen Hongkong. Neu wird Simon Murray das Gremium präsidieren. Er ist zwar mit 71 Jahren nicht mehr der Jüngste; dafür bringt er ein enormes Beziehungsnetz ein. Er hat Ivan Glasenberg bereits in den achtziger Jahren kennen gelernt, wenn auch oberflächlich: «Ich kaufte damals in Südafrika für ein Elektrizitätswerk in Hongkong Kohle ein, allerdings nicht bei Ivan», sagt der gebürtige Brite gegenüber BILANZ.

Simon Murray blickt auf ein abenteuerliches Leben zurück. Aufgewachsen in Leicester, flog er 1960 von der Schule. Er machte sich nach Frankreich auf, wo er bei der Fremdenlegion unterschrieb. «Diese fünf Jahre waren eine unglaublich harte, aber auch prägende Zeit», erinnert er sich. Die Erlebnisse hat er in seinem Buch «Légionnaire» verarbeitet, einem Bestseller. Nach der Fremdenlegion zog er 1965 mit seiner Frau Jennifer nach Asien und arbeitete 14 Jahre lang für den Mischkonzern Jardine Matheson, wo er unter anderem das Handelsgeschäft leitete. Danach führte er Hutchison am Hauptsitz Whampoa, gründete für dieses Unternehmen den Mobilfunkanbieter Orange. Es folgten weitere Posten, so als Präsident der Deutschen Bank in Asien.

ANZEIGE

Murray, in Hongkong auch «Tai Pan» genannt, hob mehrere Firmen aus der Taufe, die er zum Teil wieder verkaufte. Heute sitzt er in verschiedenen Verwaltungsräten, so bei der von ihm gegründeten Private-Equity-Firma Gems. Bei der Beteiligungsgesellschaft Simon Murray & Company SMC sitzen zwei Schweizer im Verwaltungsrat, Dieter Spälti und Thomas Schmidheiny, der die Mehrheit der

Aktien hält. Murray pflegt beste Beziehungen zur Schweiz. So sitzt er seit acht Jahren im Verwaltungsrat des Genfer Luxusgüterkonzerns Richemont. Und im Winter reist er mit Ehefrau und drei Kindern nach Klosters; der Brite hat sich vor zwei Dekaden im Luxushotel Silvretta eine Penthousewohnung gekauft.

Abenteurer

Die Lust am Abenteuer hat Murray nie verlassen. Zum 64. Geburtstag erfüllte er sich einen lang gehegten Wunsch: «Zu zweit sind wir zum Südpol marschiert. Ohne Hilfe, ohne Hunde. Jeder von uns hat einen Schlitten von 150 Kilogramm gezogen», sagt er. Für die 1200 Kilometer benötigten sie 58 Tage. «Beim Start wog ich 76 Kilogramm, bei der Rückkehr noch 53.» Die Tortur jedenfalls hat ihm einen Eintrag im «Guinness-Buch der Rekorde» eingetragen.

Das Rohstoffgeschäft kennt Simon Murray aus dem Efeff. «Ich freue mich auf meine neue Aufgabe», sagt er. Über die nächsten Jahre wird es seine Hauptaufgabe sein, in der Weltgeschichte herumzureisen und Rohstofffirmen auf ihre Attraktivität hin abzuklopfen. Der wachstumshungrige Glasenberg wird dafür sorgen, dass Murray die Arbeit nicht so schnell ausgeht. Allerdings ist Simon Murray eine Übergangslösung.

ANZEIGE

Glasenberg dagegen gehört mit seinen 54 Jahren noch lange nicht zum alten Eisen. Er will von einem Rückzug auf den Präsidentenstuhl auch in einigen Jahren nichts wissen: «Ich werde CEO bleiben, solange mich meine Partner auf diesem Posten wollen.»

THEMEN PER E-MAIL FOLGEN

#Glencore

 Folgen

#Ivan Glasenberg

 Folgen