

# „SINGAPUR IST EINE IDEALE DREHSCHLEIBE“

DIE SINGAPURER WIRTSCHAFTSPROFESSORIN ANNIE KOH UND DER DEUTSCHE MITTELSTANDSEXPERTE BERND VENOHR DISKUTIEREN DIE STRATEGIE BEI DER EXPANSION IN ASIEN. IHR URTEIL: SINGAPUR IST DAS RICHTIGE SPRUNGBRETT NACH ASIEN, VOR ALLEM FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN.

*Herr Venohr, wie gehen mittelständische Unternehmen aus Deutschland die Auslandsexpansion an? Gibt es da Unterschiede zu großen Unternehmen?*

**VENOHR** Mittelständische Unternehmen sind sehr pragmatisch. Sie haben meistens keine Business-Development-Abteilungen. Eigentümer oder Top-Manager treiben die Expansion persönlich voran. Wenn sie einen interessanten Markt für ihre Produkte gefunden haben, erkunden sie ihn Schritt für Schritt. Sie knüpfen die ersten Kontakte auf Messen, über Industrieverbände oder die örtlichen Auslandshandelskammern, dann beginnen sie mit einer Handels- oder Service-Niederlassung. Erst später errichten sie Fabriken und Forschungs- und Entwicklungszentren.

*Wie wahrscheinlich ist es, dass Mittelstandsunternehmen mit lokalen Partnern zusammenarbeiten?*

**VENOHR** Sie zögern mit der Gründung von Joint Ventures, weil sie lieber die volle Kontrolle haben und unabhängig sein wollen. Es ist einfach nicht in der DNA des Mittelstandes, Joint Ventures zu gründen. Deutsche Unternehmen investieren viel Zeit und Mühe in ihr Auslandsgeschäft. Sie sind sehr geduldig und langfristig orientiert.

*Frau Koh, haben mittelständische Unternehmen in Singapur einen ähnlichen Ansatz?*

**KOH** Viele der älteren Unternehmen sind in Familienbesitz und wurden von Migrantenfamilien gegründet. Wie die deutschen mittelständischen Unternehmen, wollen sie die Kontrolle behalten und planen langfristig. Sie bevorzugen es, das Geschäft an die Familienmitglieder der nächsten Generation weiterzugeben. Es wird geschätzt, dass 99 Prozent aller Unternehmen in Singapur in Familienbesitz

sind. Sie schaffen viele Arbeitsplätze und erwirtschaften mehr als die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts des Landes. Diese Familienunternehmen sind wagemutig, wenn es um Partnerschaften mit ausländischen Firmen geht. Sie sind offen für strategische Allianzen mit neuen Partnern und vertrauen am ehesten anderen Familienunternehmen.

*Können Sie uns ein Beispiel nennen?*

**KOH** Sunray Woodcraft Construction – kurz Sunray – ist ein typisches chinesisches Familienunternehmen mit Sitz in Singapur, das auf einem starken Fundament asiatischer Werte wie Bescheidenheit, harter Arbeit und Entschlossenheit ruht. Seit der Gründung 1987 hat es sich vom Tischler zu einem der größten Innenausstatter der Region entwickelt, mit Vorzeigeprojekten wie dem Marina Bay Sands Hotel und dem Resorts World Sentosa in Singapur. Ein Sohn der Gründer ist in der Führung des Unternehmens aktiv und kümmert sich um die Expansion in Malaysia, Indonesien, Thailand und Myanmar. Eine funktionierende Mischung aus den Talenten der Familie und externer Manager ermöglicht dem Unternehmen ein aggressives Wachstum in der Region.

*Welche Vorteile können deutsche Familienunternehmen aus engeren Beziehungen mit solchen Partnern in Asien ziehen? Und wie können sie geeignete Partner finden?*

**KOH** Deutsche Technologie und Innovationskraft werden hier respektiert und bewundert. Für deutsche Unternehmen sind die wachsenden Märkte Asiens mit ihrer jungen Bevölkerung sehr attraktiv. Viele Singapur-Familienunternehmen haben ihre Chancen genutzt und ganz Südostasien zu ihrem Heimatmarkt gemacht. Singapur war für sie

die ideale Drehscheibe zur Erschließung der asiatischen Märkte, und wird es auch für deutsche Unternehmer sein. Die Regierung unterstützt die Wirtschaft hier sehr stark. Sie spielt eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung von Humankapital, stellt Weltklasse-Infrastruktur bereit und gewährleistet attraktive Steuerregelungen.

*Wie viele deutsche Firmen gibt es schon in Singapur?*

**VENOHR** Es gibt mehr als tausend deutsche Unternehmen, die in Singapur aktiv sind, üblicherweise mit einem Vertriebsbüro. Die meisten von ihnen haben sehr klein begonnen. Einige von ihnen haben Produktionsstätten gebaut. Ein neuer Trend ist es, Forschungseinrichtungen in Singapur zu bauen, vor allem um Produkte und Lösungen für die asiatischen Märkte zu entwickeln.

*Wie sehen mittelständische Unternehmen Singapur im Vergleich zu China?*

**VENOHR** Es ist schwierig, diese Länder zu vergleichen, weil China so viel größer ist und einen riesigen Binnenmarkt hat. Sowohl China als auch Singapur werden ihren Anteil an Direktinvestitionen aus Deutschland bekommen.

*Doch was unterscheidet diese Ziele, abgesehen von dem offensichtlichen Unterschied in der Größe?*

**VENOHR** Mittelständische Unternehmen sind in der Regel High-Tech-Unternehmen und achten daher besonders auf den Schutz ihres geistigen Eigentums. Chinas Umgang mit geistigem Eigentum ist für sie ein großes Problem. Auf der anderen Seite muss man sehen, dass China nicht mehr in erster Linie ein Niedrigkosten-Land ist. Es kann sehr schwierig sein, hoch qualifizierte Fachleute in China zu finden, die fließend Englisch, geschweige denn Deutsch, sprechen. Für bestimmte Arbeitsplätze, vor allem in Technik und Verwaltung, ist es derzeit leichter, qualifizierte Fachkräfte in Singapur zu finden.

*Frau Koh, was ist die Rolle für Singapur unter den Wachstumsländern Asiens?*

**KOH** Asien ist sehr vielseitig und eine Niederlassung in Singapur hilft, nicht nur diese Diversität, sondern auch die Interaktion mit den Familienunternehmen in den verschiedenen Ländern zu verstehen. Nicht nur deutsche Unternehmen zögern, ihre Hochtechnologie und Forschung in weniger entwickelten Märkten anzusiedeln. Unternehmen mögen anderswo kostengünstiger produzieren können,

aber Singapur ist der richtige Standort, um Produkte und Lösungen an die Kundenpräferenzen in Asien anzupassen. Es ist ein Zentrum für wissensbasierte Industrien und F&E-Zentren, in dem geistiges Eigentum gut geschützt ist. **VENOHR** Die allgemeine Wahrnehmung in Deutschland ist ganz anders: Viele denken, dass Singapur die Schweiz Asiens ist, ein reiches und sehr teures Finanzzentrum. Singapur ist nicht präsent als Fertigungs- und F&E-Standort.

**KOH** Diese Studien, die zeigen, wie teuer Singapur ist, sind ziemlich unfair! Mitarbeiter, die nach Singapur entsandt werden, erhalten doch Auslandszulagen, die die Mehrkosten ausgleichen. Singapur ist zwar relativ teuer, aber auch sehr benutzerfreundlich und sicher für Familien.

**VENOHR** Da stimme ich zu. Ich habe noch nie einen Manager getroffen, der unzufrieden damit war, in Singapur zu arbeiten. Die Menschen sind gut ausgebildet und die professionellen Standards sind sehr hoch. Mittelstandsunternehmen mögen Singapur, auch weil es eine deutsche Gemeinde gibt. Sie brauchen diese Umgebung mehr als Großunternehmen. Und das Wetter ist ebenfalls sehr gut.

*Was wird die Gründung der ASEAN-Wirtschaftsgemeinschaft für Singapur und die Region ändern?*

**KOH** Die ASEAN gibt es nun schon seit mehr als 40 Jahren, auch wenn sie nicht den gleichen institutionellen Rahmen wie die EU hat. Wir wollten nie dem EU-Modell einfach folgen, weil die kulturellen Unterschiede in Südostasien größer sind. Aber die Wirtschaftsgemeinschaft AEC wird zu einem noch stärker integrierten asiatischen Markt und zur Schaffung eines gemeinsamen Standards für Dienstleistungen und Handelspraktiken führen. Die Bewegungsfreiheit für Humankapital und Finanzkapital wird ebenfalls wachsen. Die AEC wird Singapur und der Region einen enormen Schub geben.

*Wie können mittelständische Unternehmen den Kampf um Talente in einem globalen Drehkreuz wie Singapur gewinnen?*

**VENOHR** Für deutsche Unternehmen könnte es ein gutes Modell sein, ihren asiatischen Hauptsitz in Singapur zu etablieren und an anderen, kostengünstigeren Standorten zu fertigen. Ich denke, das wird der Trend in den nächsten Jahren sein. Für deutsche Unternehmen wird es viel normaler werden, F&E-Aktivitäten im Ausland aufzubauen, um lokal angepasste Produkte zu entwickeln. Sie müssen näher an den Wachstumsregionen sein, um die Kundenbedürfnisse dort zu verstehen.



**PROF. DR. ANNIE KOH**  
Annie Koh ist Vice President der Singapore Management University (SMU), verantwortlich für den Bereich Business Development und External Relations. Sie promovierte im Fach International Finance an der Stern School of Business der New York University. Die Expertin für Familienunternehmen und Investorenverhalten ist Mitglied verschiedener Boards und South-East-Asia-Council-Mitglied beim World Economic Forum.



**BERND VENOHR**  
Prof. Dr. Bernd Venohr ist Lehrbeauftragter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin und Mitgründer des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen. Er war Senior Partner bei Bain & Company und Geschäftsführer von Accenture Deutschland. Seit 2009 ist Prof. Venohr selbstständig tätig im Beratungs- und Beteiligungsgeschäft und begleitet Unternehmen bei Fragen der Unternehmensentwicklung.