

## Verwalter von Singapurs Milliarden

Siong Guan Lim verkörpert Singapurs Tugenden: Arbeitsamkeit, Bescheidenheit und grosse Agilität im Denken. Mit dem Staatsfonds GIC verwaltet er den Reichtum des Kleinstaats.



BILD: STEFEN CHOW/BLOOMBERG

**Man stelle sich vor: Ein Mann, der seine gesamte Karriere als Beamter im Staatsapparat verbracht hat, hält einen Vortrag über Leadership und moderne Unternehmensführung.** Er tut es mit Klarsicht, Witz und Tiefgang, auf dem Niveau eines Professors an der Harvard Business School. In den meisten europäischen Ländern wäre das kaum denkbar. Lim Siong Guan jedoch ist ein Beamter Singapurs, ein Vertreter eines der bestgeführten Staatsapparate der Welt. Und er selbst trägt grosses Verdienst daran, dass der Inselstaat heute in der globalen Topliga der wettbewerbsfähigsten und effizientesten Länder spielt.

Lim hielt den erwähnten Vortrag vor wenigen Tagen am «Stars»-Symposium in Stein am Rhein; er gewährte dabei tiefen Einblick in die Funktionsweise Singapurs. Er ist seit sechs Jahren Chef des Staatsfonds GIC und damit Herr über ein gigantisches Anlagevehikel, das die Devisenreserven Singapurs verwaltet. Gemäss offiziellen Angaben zählt GIC ein Vermögen von «deutlich über 100 Mrd. \$». In Finanzkreisen ist inoffiziell von mehr als 300 Mrd. \$ die Rede. Der Fonds zählt mehr als 1200 Mitarbeiter. In der Schweiz ist GIC als Grossaktionär von UBS mit 6,4% Anteil bekannt. Die Singapurer kauften die Position im Dezember 2007 im Rahmen einer Kapitalerhöhung über eine Pflichtwandelanleihe – zu früh und zu einem überhöhten Preis, wie sich herausstellen sollte.

Lim, der in Stein am Rhein keine Interviews gewährte, liess im Gespräch mit «Finanz und Wirtschaft» durchblicken, dass das UBS-Engagement zunächst auf Kritik stiess. Mit der eingeschlagenen Strategie und der neuen Führung der UBS gab er sich aber sehr zufrieden, er sehe die Grossbank auf richtigem Weg.

GIC verwaltet die Devisenreserven, die die Zentralbank nicht benötigt. Der Anlagehorizont ist zwanzig Jahre. Auftrag von GIC ist es, die Kaufkraft des Staatsvermögens zu erhalten bzw. zu steigern. Über die vergangenen zwanzig Jahre wurden real jährlich 4% Rendite erreicht. Unter Lim hat GIC jüngst eine neue Anlagestrategie erarbeitet, mit einem Referenzportfolio, das zu 65% aus Aktien und 35% aus Bonds besteht. Darüber hinaus wird ein aktiv verwaltetes Portfolio geführt, mit dem Ziel, eine Überrendite zum Referenzkorb zu erwirtschaften. Gegenwärtig halte das aktive Portfolio ein Übergewicht in Aktien aus Emerging Markets.

Lim Siong Guan (1947) studierte Ingenieurwesen an der University of Adelaide, Australien. In den Siebzigerjahren – Singapur hatte sich 1963 von der britischen Krone bzw. 1965 vom Staatenbund Malaysia losgesagt – trat er in den Staatsdienst. Von 1978 bis 1981 war er Privatsekretär des Premiers und «Staatsvaters» Lee Kuan Yew, dann Stabschef in den Ministerien für Verteidigung, Bildung und Finanzen, zwischendurch wieder Stabschef des Premiers.

**Von 2006 bis 2009 war Lim Vorsitzender des Economic Development Board, dessen Aufgabe es ist, ausländische Unternehmen nach Singapur zu locken.** Zudem sass er im Verwaltungsrat des anderen Staatsfonds Temasek, der DBS Bank und von Neptune Orient Lines. Eigentlich hätte er sich danach zur Ruhe setzen wollen – doch schon 2007 folgte der Ruf an die Spitze des Staatsfonds GIC.

Was ist das Geheimnis des Erfolgs Singapurs? Alle drei Jahre erarbeitet die Regierung Zukunftsszenarien. «Wir können den Gang der Weltpolitik nicht beeinflussen, dafür sind wir zu klein», sagte Lim. «Aber wir können schneller, agiler denken und antizipieren, in welche Richtung sich die Welt entwickelt – und uns entsprechend ausrichten.» Er lässt durchblicken, dass sich Singapur (nicht Mitglied der OECD) mit seinem Finanzplatz längst mit einer Zukunft des automatischen Informationsaustauschs arrangiert hat. Singapur zählte zu den ersten Staaten, die das Fatca-Abkommen mit den USA unterzeichneten.

«Der einzige Weg, nie einen Fehler zu begehen, ist, nie etwas zu tun», zitiert Lim den ersten Vizepremier Goh Keng Swee, «und das ist am Ende der grösste aller Fehler.» Vielleicht könnte auch die Schweiz ab und zu von Singapur lernen.

Manager of Singapore's Billions

**Siong Guan Lim embodies Singapore's virtues: industry, humility, and great agility in thinking. At the SWF GIC, he manages the wealth of the small nation.**

-----

Just imagine: A man who has spent his entire career as a civil servant in the government holds a lecture on leadership and modern business management. He does this with clarity, humour and depth, at the level of a Harvard Business School professor. This would be unthinkable in most European countries. Lim Siong Guan, however, is a civil servant of Singapore, a representative of one of the best civil service in the world. And he himself has a hand in making the island city one of the most competitive and efficient countries in the world.

Lim held the lecture a few days ago at the "Stars Symposium in Stein am Rhein," where he provided deep insights into how Singapore functions. He has been the head of the SWF GIC for six years, and through that, chief of an enormous investment vehicle which manages the foreign reserves of Singapore. Officially, GIC manages "well over \$100bn". In the finance industry, the unofficial talk is of more than \$300bn. The fund has more than 1200 employees. In Switzerland, GIC is famous for being a large shareholder of UBS, with 6.4% ownership. The Singaporeans bought the stake in December 2007 during a round of capital raising through mandatory convertible bonds—too early and too expensively, as it would turn out.

Lim, who gave no interviews in Stein am Rhein, revealed in a conversation with "Finanz und Wirtschaft" that the UBS stake met with criticism initially. However, with the new strategy and management at the UBS in place, he is confident that the big bank is on the right path.

GIC manages the foreign reserves which the central bank does not need. The investment horizon is 20 years. The GIC's mandate is to preserve and enhance the purchasing power of the nation's assets. Over the last 20 years, it achieved an annual real return of 4%. Under Lim, the GIC recently embarked on a new investment framework which has a reference portfolio made up of 65% equities and 35% bonds. Over and above this, the fund runs an active portfolio which seeks to outperform the reference portfolio. At the moment, the active portfolio has an overweight in emerging market equities.

Lim (1947) studied engineering at the University of Adelaide, Australia. In the 70s – Singapore left the British crown in 1963 and gained independence from the Malaysian Federation in 1965 – he entered the civil service. Between 1978 and 1981, he was the Principal Private Secretary of the Prime Minister and "Father of the Nation" Lee Kuan Yew, and later Permanent Secretary at the Ministries for Defence, Education, Finance, and the

Prime Minister's Office.

From 2006 to 2009, Lim was the Chairman of the EDB, whose responsibility is to attract foreign companies to Singapore. In addition, he sat on the Board of Temasek, the other SWF in Singapore, as well as DBS Bank and Neptune Orient Lines. Actually he had wanted to retire thereafter, but the call to head the GIC came in 2007.

What is Singapore's secret to success? Every three years, the government reviews its future scenarios. "We are way too small to influence the direction of world politics," says Lim. "But we can think and anticipate faster and with more agility, the direction which the world is heading in, and adjust ourselves accordingly." He reveals that Singapore, which is not an OECD member, has long prepared for a future with automatic information exchange concerning its finance industry. Singapore counts as one of the first countries which has signed the FATCA agreement with the USA.

"The only way to avoid making mistakes is not to do anything," Lim quotes the first Deputy Prime Minister Goh Keng Swee, "and that will be the ultimate mistake." Perhaps Switzerland can learn something from Singapore occasionally.