Unternehmensführung und Eigentümerstrukturen

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

Die Mitarbeiterpartnerschaft

Die großen unabhängigen Häuser gehören ihren Führungskräften und Mitarbeitern. Trafigura gehört vollständig rund 1.400 Mitarbeitern, Vitol mehreren hundert Partnern, die aktuelle oder ehemalige Mitarbeiter sind. Gunvor gehört seit dem 1. Dezember 2025 einer Partnerschaft von mehr als 90 Mitarbeitern, nachdem Torbjörn Törnqvist seinen Anteil verkauft hat.[1] Das Partnerschaftsmodell verknüpft das Schicksal der leitenden Händler mit dem der Firma. Die Gewinne guter Jahre werden an die Partner ausgeschüttet. Vitol zahlte seinen Partnern 2024 10,6 Mrd. US$ aus, gegenüber 2,9 Mrd. US$ im Jahr 2021.[2]

Für die Unternehmensführung hat das Modell Stärken und Schwächen. Partner, die ihr eigenes Vermögen einsetzen, gehen mit Risiken, die die Firma zerstören könnten, eher vorsichtig um. Da die Anteile nicht gehandelt werden, kann die Leitung langfristig denken, ohne dem Markt vierteljährlich berichten zu müssen. Die Schwäche liegt in der Machtkonzentration bei den Senior Partners, in der begrenzten Kontrolle von außen und in der Schwierigkeit, das Eigentum zu übertragen, wenn Gründer sich zurückziehen. Der Genfer Band hat beschrieben,

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

wie Trafigura, Gunvor und Vitol ihre Nachfolge geregelt haben. Die Niederlassungen in Singapur waren an diesen Veränderungen beteiligt, da viele Partner in der Stadt leben und arbeiten.

Familienkontrolle

Die asiatischen Champions stehen typischerweise unter Familienkontrolle. Chairman und Chief Executive von Wilmar ist sein Mitgründer Kuok Khoon Hong, während die Familie Widjaja Golden Agri-Resources führt.[3] Viele mittelgroße Handelsgesellschaften in Singapur gehören einem Gründer und seiner Familie, oft chinesischer, indischer oder indonesischer Herkunft. Familienkontrolle bringt lange Zeithorizonte und schnelle Entscheidungen. Sie kann aber auch bedeuten, dass sich das Urteil des Gründers gegen die Risikofunktion durchsetzt, dass Geschäfte mit nahestehenden Personen schlecht dokumentiert sind und dass die Nachfolge ungeklärt bleibt.

Der Zusammenbruch von Hin Leong Trading im Jahr 2020, den Kapitel II von Teil H analysiert, führte die Gefahren in extremer Form vor Augen. Ein familienkontrollierter Ölhändler, der zu einem der größten Asiens herangewachsen war, scheiterte unter dem Vorwurf verschleierter Verluste und hinterließ seinen Kreditbanken hohe Engagements. Das Strafverfahren gegen den Gründer, das Kapitel I von Teil B beschreibt, zeigte, wie der Penal Code auf die betrügerische Diskontierung von Forderungen angewandt wurde. Für die Unternehmensführung war die Lehre einfacher. Wenn eine Familie die Handelsgesellschaft, ihre Flotte und ihre Lager kontrolliert, können externe Kreditgeber sich nicht auf interne Kontrollen verlassen. Sie müssen Waren, Gegenparteien und Dokumente selbst prüfen.

Die börsennotierte Handelsgesellschaft

Eine dritte Gruppe von Handelsgesellschaften ist an der Singapore Exchange notiert. Wilmar, Golden Agri-Resources und China Aviation Oil sind börsennotiert, ebenso Olam seit 2005, seit dem 16. März 2022 über die Holdinggesellschaft Olam Group Limited.[4] Börsennotierte Gesellschaften unterliegen den laufenden

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Offenlegungspflichten der Börsenzulassungsregeln und dem Code of Corporate Governance. Die Monetary Authority of Singapore (MAS), Singapurs Finanzaufsicht, gab den überarbeiteten Code am 6. August 2018 heraus. Er gilt für Geschäftsberichte über Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen.[5] Nach dem Grundsatz „comply or explain" müssen börsennotierte Gesellschaften ihre Governance-Praxis in ihren Geschäftsberichten beschreiben und jede Abweichung vom Code erläutern.

Im Rohstoffhandel fällt die Bilanz des börsennotierten Modells gemischt aus. Die Noble Group, 1986 von Richard Elman in Hongkong gegründet, war ab 1997 in Singapur börsennotiert und wurde zu einem der größten Rohstoffhändler Asiens.[6] 2015 warf Iceberg Research dem Unternehmen Unregelmäßigkeiten in der Rechnungslegung vor. Noble verbuchte für jenes Jahr einen Nettoverlust von 1,7 Mrd. US$, sein Rating fiel auf Ramschniveau, und der Aktienkurs brach am Ende um 99 Prozent ein. Nach einer Restrukturierung, aus der die Noble Group Holdings hervorging, wurde das Unternehmen 2018 von der Börse genommen. Die Singapore Exchange verhinderte die Notierung der restrukturierten Gruppe wegen Unsicherheiten über ihre Finanzlage.[7] Die singapurischen Behörden schlossen ihre Ermittlungen am 24. August 2022 ab. Die MAS verhängte gegen die Noble Group Limited nach section 199(b)(ii) des Securities and Futures Act (SFA) eine zivilrechtliche Geldsanktion (Civil Penalty) von 12,6 Millionen S$, weil sie in ihren Abschlüssen für 2016 bis 2018 irreführende Informationen veröffentlicht hatte. Ihre singapurische Tochter hatte langfristige Vermarktungsvereinbarungen mit Minenbetreibern und Kohleproduzenten als Finanzinstrumente eingestuft. Dadurch konnten Entgelte vor Erbringung der Leistungen erfasst werden, was Gewinne und Nettovermögen aufblähte. ACRA, die singapurische Unternehmens- und Rechnungslegungsbehörde, sprach zwei ehemaligen Directors dieser Tochter nachdrückliche Verwarnungen (Stern Warnings) aus.[8]

Der Fall Noble legte eine besondere Schwäche börsennotierter Händler offen. Ihre Erträge hängen von der Bewertung langfristiger Verträge und Bestände ab, was dem Management erheblichen Beurteilungsspielraum lässt. Investoren und Abschlussprüfer, die den Rohstoffhandel nicht verstehen, können diese Bewertungen nur schwer überprüfen. Die Börsennotierung brachte Kontrolle von

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

außen, doch sie kam spät. Nach Noble ließ das Interesse singapurischer Investoren an börsennotierten Rohstoffhändlern nach. Die großen unabhängigen Häuser haben wenig Interesse an einer Notierung in der Stadt gezeigt.

Holdingstrukturen und die singapurische Gesellschaft

Gleich welches Eigentumsmodell sie wählen, Handelskonzerne in Singapur arbeiten über in Singapur gegründete Gesellschaften. Die meisten sind Private Companies Limited by Shares nach dem Companies Act 1967, erkennbar am Zusatz „Pte. Ltd.“. Eine Private Company darf höchstens fünfzig Gesellschafter haben. Hat sie höchstens zwanzig Gesellschafter und ist keiner davon eine Gesellschaft, kann sie als Exempt Private Company gelten. Diese ist unter bestimmten Voraussetzungen davon befreit, geprüfte Abschlüsse einzureichen.[9] Handelstöchter globaler Konzerne erfüllen diese Voraussetzungen selten, weil ihr Gesellschafter eine Gesellschaft ist. Sie reichen ihre Abschlüsse deshalb bei der Accounting and Corporate Regulatory Authority ein.

Über der singapurischen Gesellschaft steht meist eine Kette von Holdinggesellschaften in anderen Rechtsordnungen. Gunvor hat seinen eingetragenen Sitz auf Zypern, Glencore in Jersey und Mercuria auf den Kaimaninseln, während Trafigura seine Konzernobergesellschaft in Singapur selbst angesiedelt hat. Die Wahl des Sitzes der Muttergesellschaft spiegelt Steuern, den Wohnort der Partner, die Präferenzen der Kreditgeber und die Berechenbarkeit des Gesellschaftsrechts wider. Kapitel IV von Teil E beschreibt die in Singapur verfügbaren Holding- und Trust-Strukturen. Für einen Handelskonzern liegt Singapurs Anziehungskraft als Sitz der Muttergesellschaft in einem vertrauten Gesellschaftsrecht des Common Law, einem Netz von mehr als 70 Doppelbesteuerungsabkommen und in Gerichten mit Erfahrung in Handelsstreitigkeiten.[10]

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Kontrollversagen und die Reaktion darauf

Die in diesem Kapitel geschilderten Fälle folgen einem gemeinsamen Muster. Bei China Aviation Oil 2004, bei Noble nach 2015, bei Hin Leong 2020 und bei Petro-Diamond Singapore 2024 entzog sich die Handels- oder Berichtsfunktion der Kontrolle durch Risiko- und Finanzabteilung. Im ersten und im letzten Fall ging es um Derivatehandel jenseits der genehmigten Limits. Im zweiten ging es um Bewertung und Rechnungslegung, im dritten um die Verschleierung von Verlusten durch fingierte Geschäfte. Die Eigentumsformen waren verschieden: eine chinesische Staatstochter, eine in Hongkong gegründete börsennotierte Gesellschaft, ein singapurisches Familienunternehmen und die Tochter eines japanischen Handelshauses. Kurz: Keine Eigentümerstruktur schützt vor schwachen Kontrollen.

Die Reaktion kam von den Banken und vom Staat. Nach 2020 zogen sich mehrere Kreditgeber aus der Rohstofffinanzierung zurück oder verringerten ihre Engagements, eine Entwicklung, die Kapitel I von Teil H untersucht. Die im selben Kapitel erörterte Digitalisierung von Handelsdokumenten soll das Risiko der Doppelfinanzierung verringern. Die Handelshäuser reagierten, indem sie ihre eigenen Compliance- und Risikofunktionen stärkten, oft in Singapur. Die Stadt ist so zu einem Zentrum für Compliance-Personal geworden, das die asiatischen Aktivitäten betreut.

Checkliste für Gegenparteien und Kreditgeber

- Den letztlichen Eigentümer der singapurischen Handelsgesellschaft ermitteln, einschließlich eines staatlichen Gesellschafters, eines Familien-Trusts oder einer Mitarbeiterpartnerschaft, und nach Möglichkeit das Register der kontrollierenden Personen (Register of Registrable Controllers) einholen.
- Klären, ob die Konzernobergesellschaft in Singapur oder im Ausland sitzt, und beurteilen, welche Unterstützung die Muttergesellschaft in der Praxis leisten wird.
- Bei staatsnahen Händlern das Sanktionsrisiko des Mutterstaats und die Möglichkeit politischer Einflussnahme auf Handelsentscheidungen prüfen.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

- Bei familienkontrollierten Händlern die nahestehenden Personen erfassen, einschließlich Reederei, Lagerung und verbundener Handelsgesellschaften, und Ladungen und Dokumente unabhängig prüfen.
- Bei börsennotierten Händlern den Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers und die Bewertungsangaben zu langfristigen Verträgen und Beständen lesen und anhand von Marktdaten überprüfen.
- Sich vergewissern, dass Risikomanagement, Compliance und Finanzabteilung in Singapur vom Handelsdesk unabhängige Befugnisse haben, und fragen, wie Limitüberschreitungen erkannt und eskaliert werden.
- Prüfen, ob die Gesellschaft den Status im Global Trader Programme besitzt. Dieser signalisiert Substanz in Singapur und ergänzt die Kreditanalyse der Gegenpartei.

Anmerkungen

1. Wikipedia, „Vitol“ (abgerufen im November 2026): in Privatbesitz von „about 400 partners“, die aktuelle und ehemalige Mitarbeiter sind, während derselbe Artikel für 2024 etwa 450 Senior Partners nennt; Wikipedia, „Gunvor (company)“ (abgerufen im November 2026): mit Wirkung zum 1. Dezember 2025 „Centalion is 100% owned by a partnership of more than 90 employees“, nachdem Törnqvist sich vollständig zurückgezogen hatte. ↩
2. Wikipedia, „Vitol“ (abgerufen im November 2026): Ausschüttungen an die Partner von 2,9 Mrd. US$ (2021), 6,4 Mrd. US$ (2023) und 10,6 Mrd. US$ (2024). ↩
3. Wikipedia, „Wilmar International“ (abgerufen im November 2026): Kuok Khoon Hong als Chairperson und CEO aufgeführt; Wikipedia, „Golden Agri-Resources“ (abgerufen im November 2026): Franky Widjaja aus der Familie Sinar Mas. ↩
4. Olam Group, „Investors“, olamgroup.com (abgerufen im November 2026): Olam Group seit dem 16. März 2022 am Mainboard der Singapore Exchange notiert, als sie an die Stelle der Olam International Limited trat. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

5. Monetary Authority of Singapore, „Code of Corporate Governance“, mas.gov.sg (abgerufen im November 2026): überarbeiteter Code am 6. August 2018 herausgegeben; gilt für Geschäftsberichte über Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2019; börsennotierte Gesellschaften erläutern Abweichungen in ihren Geschäftsberichten nach dem Grundsatz „comply or explain“. ↩
6. Wikipedia, „Noble Group“ (abgerufen im November 2026): 1986 von Richard Samuel Elman gegründet; Hauptsitz in Hongkong; 1997 an der Singapurer Börse notiert. ↩
7. Wikipedia, „Noble Group“ (abgerufen im November 2026): Noble Group Ltd 2018 von der Singapurer Börse genommen; Gründung der Noble Group Holdings Ltd; die SGX „blocked the listing of the restructured group“; strafrechtliche Ermittlungen in Singapur laufen. Wikipedia, „Noble Group“ (abgerufen im November 2026): 2015 von Iceberg Research des Bilanzbetrugs beschuldigt; Nettoverlust von 1,7 Mrd. US$ im Jahr 2015; Rating auf Ramschniveau herabgestuft; Aktienkurs nach dem Bericht um 99 Prozent gefallen. ↩
8. Monetary Authority of Singapore, „Singapore Authorities Take Actions Against Noble Group Limited and Former Directors of Noble Resources International Pte Ltd“, Medienmitteilung, 24. August 2022 (abgerufen im November 2026): zivilrechtliche Geldsanktion von 12,6 Millionen $ nach s. 199(b)(ii) SFA; Abschlüsse 2016–2018; langfristige Vermarktungsvereinbarungen fälschlich als Finanzinstrumente eingestuft, künftige Entgelte vor Erbringung der Leistungen erfasst, wodurch Gewinne und Nettovermögen aufgebläht wurden; nachdrückliche Verwarnungen durch ACRA an zwei ehemalige Directors von NRI (s. 201(2) Companies Act); Anordnungen des Public Accountants Oversight Committee gegen den Abschlussprüfer. ↩
9. Companies Act 1967, s. 4(1) (Definition der „exempt private company“) und s. 18 (Private Companies, Höchstzahl von 50 Gesellschaftern). ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

10. Enterprise Singapore, „Why Singapore: Trade“, enterprisesg.gov.sg (abgerufen im November 2026): „over 70 Avoidance of Double Taxation (DTA) agreements“; „income tax rate of 17% for companies“. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.