

WHITEPAPER

KULTUR & MARKTZUGANG

CULTURE CODE

Culture Code Golf.

Wie Geschäft in den Emiraten tatsächlich entsteht, und warum europäische Routinen hier oft ins Leere laufen.

Sechs Leitsätze.

Geschäft in den Emiraten folgt einer eigenen Logik, und wer sie früh versteht, spart Monate und vermeidet teure Fehlstarts.

01

Vertrauen öffnet die Tür, das Dokument besiegelt sie erst später.

02

Zeit ist eine Geste des Respekts und kein Kostenfaktor.

03

Zugang entsteht über Menschen, nicht über Formulare oder Kaltakquise.

04

Schlichtes Auftreten sagt nichts über Einfluss aus.

05

Wer wenig zeigt, schützt sich, seine Familie und seine Verhandlungsposition.

06

Ein gegebenes Wort wird gehalten, auch wenn es nur eine Kleinigkeit betrifft.

Warum ein Culture Code

Projekte am Golf scheitern selten an den Zahlen, sondern häufiger an unausgesprochenen Erwartungen auf beiden Seiten. Dieses Papier macht diese Erwartungen sichtbar.

Es richtet sich an Unternehmer, Gründer, Investoren und ihre Berater aus Europa, die in den Emiraten Geschäfte anbahnen, verhandeln oder dauerhaft aufbauen wollen. Es beschreibt Muster, die wir in der täglichen Arbeit vor Ort immer wieder beobachten.

Kultur ist keine Schablone. Jede Person und jede Institution handelt individuell, und die Hinweise in diesem Papier ersetzen weder das Gespür für die konkrete Situation noch die Rückfrage bei Ihrem Gastgeber.

Sechs Grundregeln im Überblick.

01 Vertrauen vor Vereinbarung

Ihr Gegenüber prüft zuerst, wer Sie sind, und erst danach, was Sie anbieten. Der Vertrag fasst am Ende zusammen, was zwischen Menschen bereits gewachsen ist. Wer mit dem Entwurf in der Tasche anreist, signalisiert, dass es ihm um den Abschluss geht und nicht um den Partner.

02 Zeit als Geste

Mehrere Treffen vor dem ersten Geschäftsgespräch sind keine Verzögerung, sondern Teil der Prüfung. Wer sich Zeit nimmt, zeigt Verlässlichkeit. Planen Sie Anbahnungsphasen in Monaten, nicht in Tagen.

03 Zugang über Fürsprache

In einem überschaubaren Umfeld zählt, wer für Sie einsteht. Die Person, die Sie vorstellt, setzt ihren eigenen Namen ein. Pflegen Sie diese Beziehung mit derselben Sorgfalt wie die zum späteren Partner, und nehmen Sie nur Fürsprache von Menschen an, die Sie wirklich kennen.

04 Bescheidenheit als Signal

Gerade die einflussreichsten Entscheider treten häufig ruhig, freundlich und ohne Statussymbole auf. Ein schlichtes Büro oder ein leises Auftreten ist kein Hinweis auf geringe Entscheidungsbefugnis. Wer hier mit Prunk beeindrucken will, wirkt eher unsicher als souverän.

05 Zurückhaltung als Schutz

Was Sie besitzen, mit wem Sie sprechen und was gerade verhandelt wird, behalten Sie für sich. Das schützt Ihre Familie, Ihre Verhandlungsposition und das Vertrauen Dritter, die Ihnen etwas anvertrauen. Anwesend sein und offen auftreten schließt Diskretion nicht aus.

06 Das Wort zählt

Mündliche Zusagen haben Gewicht. Versprechen Sie weniger, als Sie halten können, und halten Sie jede Zusage ein, auch die kleine. Ein einziges gebrochenes Versprechen kann Monate des Vertrauensaufbaus entwerten.

Gastfreundschaft vor Glasfassade.

Rechnen Sie nicht mit Glasfassade und Empfangshalle: Viele Investment Offices und Entscheider arbeiten in nüchternen Gebäuden, teils außerhalb der Stadtzentren, in Gewerbegebieten oder auf abgeschirmten Arealen. Die technische Ausstattung ist erstklassig, der repräsentative Rahmen spielt eine Nebenrolle. Entscheidend ist die Gastfreundschaft.



Kaffee und Gespräch kommen vor dem Geschäft.
Foto: Nik A. / Unsplash

Typischer Ablauf: Begrüßung, Kaffee oder Tee, Gespräch über Herkunft, Reise und Familie, und erst auf Anregung des Gastgebers die Sache selbst.

DAS HilFT	DAS SCHADET
✓ Kaffee und Datteln annehmen, mit der rechten Hand greifen	✗ Das Angebot ablehnen oder mit der linken Hand entgegennehmen
✓ Zum Abschluss die Tasse leicht schwenken, wenn Sie nichts mehr möchten	✗ Das Signal übersehen und sich weiter nachschenken lassen, obwohl Sie genug haben
✓ Visitenkarte mit der rechten Hand oder beiden Händen reichen	✗ Die Karte achtlos über den Tisch schieben
✓ Dezenste, geschlossene Kleidung in gedeckten Farben	✗ Auffällige Marken, Schmuck oder Uhren zur Schau stellen
✓ Pünktlich erscheinen und Wartezeit gelassen hinnehmen	✗ Auf die Uhr schauen oder den Zeitplan ansprechen
✓ Anrede und Titel vorab über Ihre Kontaktperson klären	✗ Spontan duzen oder Titel weglassen
✓ Telefon stumm schalten und wegstecken	✗ Während des Gesprächs auf das Telefon schauen
✓ Fotos nur nach ausdrücklicher Erlaubnis	✗ Das Büro oder Gastgeber heimlich fotografieren
✓ Neutrale Themen wie Reisen, Familie, Region	✗ Politik, Religion oder Kritik an Land und Region ansprechen

Was ein „Ja“ wirklich bedeutet.

Höflichkeit hat Vorrang vor Eindeutigkeit, und ein direktes Nein gilt als unhöflich. Zusagen und Absagen sind deshalb oft nur im Kontext lesbar. Die folgende Übersicht zeigt häufige Signale, mögliche Bedeutungen und eine sinnvolle Reaktion. Sie ist als Orientierung gemeint und ersetzt nicht die Einschätzung im Einzelfall.

SIGNAL	MÖGLICHE BEDEUTUNG	IHRE REAKTION
„Ja, selbstverständlich“	Ich habe verstanden und möchte Sie nicht vor den Kopf stoßen, nicht zwingend eine Zusage	Konkret nachfassen: Was, wer, bis wann
„Inshallah“	Reicht von echter Zusage bis zu höflichem Offenlassen	Auf Ton, Kontext und Folgeverhalten achten
„Wir melden uns“	Interesse ungewiss, Entscheidung läuft intern	Ruhig bleiben, nach angemessener Zeit freundlich nachfragen
Ausweichende Antwort	Hindernis, das nicht offen benannt wird	Über Dritte oder in der Folge sanft klären, nicht konfrontieren
Weitere Einladung, ohne Geschäftsthema	Die Beziehung wird geprüft, ein gutes Zeichen	Annehmen, präsent und verbindlich bleiben
Plötzliches Schweigen	Priorität verschoben oder Bedenken	Kein Druck, kurze persönliche Nachricht, Geduld

Für die eigene Kommunikation gilt: Formulieren Sie Wünsche als Vorschlag, geben Sie Ihrem Gegenüber einen Ausweg, und vermeiden Sie Ultimaten. Kritik gehört in ein Gespräch unter vier Augen, nie vor anderen.

Im Takt der Region planen.

Wer Termine und Fristen an den Rhythmus der Region anpasst, vermeidet Leerlauf und zeigt Respekt. Prüfen Sie die genauen Daten jeweils kurz vor der Planung, weil islamische Feiertage dem Mondkalender folgen und sich von Jahr zu Jahr verschieben.

ZEITRAUM	WAS ZU BEACHTEN IST	PLANUNGSHINWEIS
Ramadan	Verkürzte Arbeitszeiten, abendliche Einladungen zum Fastenbrechen, tagsüber öffentlich zurückhaltend mit Essen und Trinken	Wichtige Entscheidungen und Fristen nicht in diese Wochen legen, Einladungen zum Fastenbrechen als Auszeichnung verstehen
Eid-Feiertage	Mehrere freie Tage, Familienzeit	Davor und danach Pufferzeit einplanen
Wochenende	Samstag und Sonntag, am Freitag arbeiten Behörden und viele Unternehmen nur halbtags	Freitag nicht für zentrale Termine nutzen
Hochsommer	Viele Entscheider und Familien sind verreist	Verhandlungen eher vor oder nach der Sommerpause ansetzen
Nationalfeiertag am 2. Dezember	Landesweite Feierlichkeiten	Zeit rund um den Feiertag nicht verplanen

Für das erste Halbjahr 2027 gilt: Ramadan fällt voraussichtlich in den Februar und den Anfang des März. Das genaue Datum hängt von der Mondsichtung ab.



Am Golf öffnen sich Türen über Menschen. Foto: Christoph Schulz / Unsplash

Fünf verbreitete Annahmen.

ANNAHME	WAS TATSÄCHLICH GILT
Wirkliche Entscheider sitzen in repräsentativen Türmen.	Viele arbeiten in schlichten Büros abseits der Zentren. Wer nach Glanz urteilt, übersieht die Richtigen.
Ein schneller Abschluss zeigt Entschlossenheit.	Tempo wirkt hier schnell fordernd. Verlässlichkeit über längere Zeit überzeugt mehr als Geschwindigkeit.
Ein Firmenschild und eine Lizenz genügen.	Banken und Behörden fragen nach echter Tätigkeit, nach Personal vor Ort und nach der Herkunft der Mittel.
Wer Türen verspricht, ersetzt die eigene Beziehung.	Ein bezahlter Zugang ohne geprüfte Grundlage trägt nicht. Belastbar ist nur eine Einführung durch jemanden, der Sie kennt und für Sie einsteht.
Die Emirate sind steuerfrei, also pflichtenfrei.	Seit dem Geschäftsjahr 2023 gibt es eine Körperschaftsteuer, es gelten Buchführungs- und Substanzanforderungen, und im Heimatland bleiben Fragen offen. Eine fachkundige Prüfung vorab lohnt sich.

Digitale Disziplin

Was im privaten Umfeld locker wirkt, kann am Golf Türen schließen. Digitale Spuren wandern weiter, und sie erreichen häufig genau die Menschen, die sie nicht erreichen sollten.

- **Messenger:** WhatsApp ist ein üblicher Kanal für Terminabsprachen und kurze Nachrichten. Vertrauliche Inhalte, Konditionen und Dokumente gehören nicht dorthin.
- **Soziale Medien:** Keine Fotos von Terminen, Gastgebern oder Räumen ohne ausdrückliche Zustimmung. Das Veröffentlichen von Bildern anderer Personen kann in den Emiraten rechtliche Folgen haben.
- **Selbstdarstellung:** Beiträge über Kontakte, Deals oder Lebensstil wirken nach innen oft wie ein Warnsignal. Zeigen Sie Ergebnisse, nicht Beziehungen.
- **Weitergabe:** Screenshots, Weiterleitungen und Gesprächsnotizen verlassen Ihren Kreis nur nach Rücksprache.
- **Dokumente:** Vertraulichkeitsvereinbarungen sind üblich, kommen aber nach dem ersten Beziehungsaufbau und nicht als erstes Papier auf den Tisch.
- **Erreichbarkeit:** Zeitnahe, kurze und höfliche Antworten zählen. Eine kurze persönliche Nachricht ersetzt keine Besprechung, hält aber den Kontakt lebendig.

Die ersten 90 Tage.

TAG 1 BIS 30

Ankommen und vorbereiten

- ☐ Ziel und Zeithorizont intern klären: Was wollen Sie in drei Jahren erreicht haben?
- ☐ Kalender der Region in die eigene Planung übernehmen
- ☐ Einen vertrauenswürdigen lokalen Ansprechpartner identifizieren und kennenlernen
- ☐ Auftreten, Kleidung und Visitenkarten auf die Region abstimmen
- ☐ Digitale Präsenz prüfen: Was ist über Sie öffentlich sichtbar?

TAG 31 BIS 60

Beziehungen aufbauen

- ☐ Erste Gespräche führen, ohne ein Angebot oder einen Vertragsentwurf mitzubringen
- ☐ Einladungen annehmen und Gegeneinladungen aussprechen
- ☐ Zusagen dokumentieren und konsequent einhalten
- ☐ Persönlich nachfassen, statt nur schriftlich zu erinnern
- ☐ Aufmerksam bleiben für Signale, die sich nicht in Worten zeigen

TAG 61 BIS 90

Fundament legen

- ☐ Rechtsform, Geschäftsgegenstand und Lizenzumfang aufeinander abstimmen
- ☐ Echte Präsenz vor Ort planen: Büro, Personal, Entscheidungen
- ☐ Bankbeziehung vorbereiten: Unterlagen, Mittelherkunft, Geschäftsmodell
- ☐ Buchhaltung und laufende Pflichten von Anfang an einrichten
- ☐ Steuerliche Fragen im Heimatland mit Fachberatern klären

Wir schließen die kulturelle Brücke.

VELA Growth Partners begleitet wachstumsstarke Unternehmen auf dem Weg zu Kapital und Märkten am Golf, und zwischen zwei Geschäftskulturen.

Wir bereiten Sie auf jedes wichtige Gespräch vor, begleiten Sie an den Tisch und moderieren, wo europäische und arabische Erwartungen aufeinandertreffen. So wird aus einem guten Angebot eine belastbare Beziehung.



Growth, with the wind behind it. Foto: Content Pixie / Unsplash

- **Kapital & Investoren.** Einführung bei staatlichen, institutionellen und privaten Investoren, vom ersten Check bis zum Closing.
- **Kulturelle Brücke.** Briefing, Gesprächsvorbereitung und Moderation in Verhandlungen.
- **Marktzugang.** Businessplan, Go-to-Market-Strategie und Einführung bei den richtigen Entscheidern.
- **Umsetzung vor Ort.** Struktur mit Substanz, gemeinsam mit unserem lokalen Netzwerk.
- **Interim-Management.** Ein Fractional CEO oder COO führt Ihre Gesellschaft, bis Ihr Team steht.

Lassen Sie uns über Ihr Wachstum sprechen.

Vertraulich, unverbindlich und ehrlich in der Einschätzung.

hello@vela-growth.com · +971 50 861 5827 · +49 170 2914667 · vela-growth.com

Bildnachweis und Hinweise.

Bildnachweis

Alle Fotos stammen von Unsplash und werden unter der Unsplash-Lizenz verwendet (unsplash.com/license).

Titel und Seite 4: Kaffeetassen auf einem Messingtablett. Foto: Nik A. / Unsplash

Seite 6: Burj Al Arab und die Küste von Dubai aus der Luft. Foto: Christoph Schulz / Unsplash

Seite 9: Segel vor blauem Himmel. Foto: Content Pixie / Unsplash

Weiterlesen

Die Prinzipien hinter diesem Whitepaper, Beziehung vor Vertrag, Substanz vor Struktur und Diskretion als Strategie, beschreiben wir ausführlich im Buch „Nach dem Boom. Was vom Dubai-Versprechen bleibt, wenn der Glanz verblasst.“, das am 12. April 2027 bei NZZ Libro erscheint.

Dieses Whitepaper bietet allgemeine Orientierung zu kulturellen und geschäftlichen Gepflogenheiten, Stand Oktober 2026. Es ersetzt keine Rechts-, Steuer- oder Anlageberatung. Gepflogenheiten können sich je nach Person, Institution und Situation unterscheiden.

© 2026 VELA Growth Partners, eine Marke der Schloemer Digital LLC, Compass Building, Al Shohada Road, Street C, Ras Al Khaimah, Vereinigte Arabische Emirate. vela-growth.com