WHITEPAPER

KAPITAL & INVESTOREN

INVESTOR READINESS

Wertschöpfung vor Ort.

Was staatliche Investoren und Auftraggeber am Golf als Gegenleistung erwarten, und wie Sie es in Ihre Equity Story einbauen.

VELA
GROWTH PARTNERS

Foto: Nick Fewings / Unsplash

VORAB

Die Gegenleistung, über die niemand spricht.

Staatliche Investoren am Golf investieren nicht nur in Rendite. Sie investieren in die Entwicklung ihres Landes. Wer das versteht, verhandelt auf Augenhöhe. Wer es übersieht, bekommt freundliche Termine und keine Zusage.

Europäische Unternehmen bereiten ihre Gespräche meist auf Rendite, Wachstum und Exit vor. Das reicht in Europa. Am Golf fragt ein staatlicher Investor zusätzlich: Was bleibt im Land? Welche Arbeitsplätze entstehen, welche Fertigung, welches Wissen? Diese Frage wird selten offen gestellt, entscheidet aber oft über das Ergebnis.

Dieses Whitepaper zeigt, welche Erwartungen dahinterstehen, mit welchen Instrumenten die Staaten am Golf lokale Wertschöpfung messen und wie Sie Ihren Beitrag so planen, dass er glaubwürdig, finanzierbar und Teil Ihrer Equity Story ist.

Auf einen Blick

01 Staatliche Investoren verbinden Rendite mit einem Entwicklungsauftrag. Ihr Beitrag zur Wirtschaft des Landes ist Teil der Investmententscheidung.

02 Lokale Wertschöpfung wird gemessen: in den VAE über das ICV-Programm, in Saudi-Arabien über Local-Content-Regeln und das RHQ-Programm.

03 Die Quote einheimischer Fachkräfte ist keine Formalie, sondern gesetzliche Pflicht mit Sanktionen.

04 Ein Wertschöpfungsplan in Stufen überzeugt mehr als ein großes Versprechen ohne Zeitplan.

05 Wer früh plant, senkt Kosten, gewinnt Ausschreibungen und verhandelt bessere Konditionen.

DIE LOGIK DAHINTER

Investor und Entwicklungsauftrag zugleich.

Die Golfstaaten bauen ihre Wirtschaft gezielt um: weg von der Abhängigkeit vom Öl, hin zu Industrie, Technologie, Gesundheit und Dienstleistungen.

Nationale Strategien wie „Operation 300bn“ für die Industrie in den VAE oder die „Vision 2030“ in Saudi-Arabien geben die Richtung vor. Staatliche Fonds, Staatsunternehmen und öffentliche Auftraggeber setzen sie um. Für ein europäisches Unternehmen heißt das: Ihr Gegenüber prüft nicht nur Ihr Geschäftsmodell, sondern auch, wie gut es in diese Strategie passt.

WAS DER INVESTOR FRAGT	WAS DAHINTER STEHT
Wo entsteht die Wertschöpfung?	Fertigung, Montage, Entwicklung oder Service im Land statt reinem Import
Wer arbeitet für Sie vor Ort?	Arbeitsplätze und Ausbildung für Staatsbürger, nicht nur für Expatriates
Was bringen Sie mit?	Technologie- und Know-how-Transfer, der lokale Unternehmen stärkt
Für wen produzieren Sie?	Exporte aus dem Land heraus, nicht nur Absatz im Land
Wie lange bleiben Sie?	Langfristige Präsenz statt eines Vertriebsbüros auf Zeit
Wie passt das zur Strategie?	Beitrag zu erklärten Prioritäten wie Industrie, Gesundheit, Energie oder Technologie

Unsere Erfahrung

Die meisten europäischen Pitches beantworten die Frage nach der Rendite sehr gut und die Frage nach dem Land gar nicht. Genau dort verlieren sie gegen Wettbewerber, die schwächere Zahlen, aber einen klaren Plan für die Wertschöpfung vor Ort haben.

INSTRUMENT 1 · VAE

Das ICV-Programm.

Mit dem nationalen In-Country-Value-Programm (ICV) messen die VAE, wie viel ein Unternehmen zur heimischen Wirtschaft beiträgt. Der Wert fließt in die Bewertung von Ausschreibungen ein.

Das Programm wird vom Ministerium für Industrie und Hochtechnologie (MoIAT) gesteuert. Zertifiziert wird durch vom Ministerium zugelassene Prüfgesellschaften auf Basis geprüfter Abschlüsse nach IFRS. Zu den strategischen Partnern zählen ADNOC, Aldar und die Regierung von Abu Dhabi mit ihren Behörden und Unternehmen. Nach Angaben des Ministeriums hat das Programm bereits mehrere Dutzend Milliarden Dirham in die heimische Wirtschaft zurückgelenkt.

Was in den ICV-Wert einfließt

- **Ausgaben bei lokalen Lieferanten.** Einkauf von Waren und Leistungen bei Unternehmen in den VAE.
- **Investitionen im Land.** Anlagen, Fertigung, Infrastruktur.
- **Beschäftigung von Staatsbürgern.** Anteil und Entwicklung emiratischer Mitarbeitender.
- **Personalkosten vor Ort.** Kosten für Mitarbeitende, die im Land leben und arbeiten.
- **Exporte.** Umsätze, die aus den VAE heraus erzielt werden.
- **Zusatzpunkte.** etwa für Technologie und Nachhaltigkeit.

Was das für Sie heißt

- **Ohne Zertifikat null Punkte.** Bei Ausschreibungen des Bundes ist das Zertifikat freiwillig, ohne Zertifikat wird der ICV-Wert aber mit null angesetzt.
- **Gültigkeit begrenzt.** Ein Zertifikat gilt 14 Monate ab Ausstellung des geprüften Abschlusses.
- **Gesellschaftsform zählt.** Eine Gesellschaft auf dem Festland wird anders behandelt als eine Offshore-Gesellschaft oder eine Repräsentanz.
- **Finanzierung möglich.** Die Emirates Development Bank verknüpft Finanzierungs- und Förderangebote mit dem ICV-Zertifikat.

INSTRUMENT 2 UND 3

Quoten und Local Content.

Einheimische Fachkräfte in den VAE

Die Emiratisierung ist gesetzliche Pflicht. Unternehmen mit 50 oder mehr Mitarbeitenden müssen den Anteil emiratischer Mitarbeitender in qualifizierten Positionen jährlich um 2 Prozentpunkte steigern. Ausgewählte Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeitenden in wachstumsstarken Branchen müssen mindestens eine emiratische Fachkraft beschäftigen und halten. Wer die Vorgaben verfehlt, zahlt Ausgleichsbeträge. Für Investoren ist die Quote zudem ein Gradmesser, wie ernst Sie es mit dem Standort meinen.

Local Content in Saudi-Arabien

Saudi-Arabien steuert die öffentliche Beschaffung über die Behörde für Local Content und öffentliche Beschaffung (LCGPA). Zentrale Mechanismen:

- **Pflichtliste nationaler Produkte.** Für gelistete Produkte müssen öffentliche Auftraggeber in der Regel lokale Ware beschaffen.
- **Preispräferenz.** Bei nicht gelisteten Produkten werden ausländische Angebote in der Bewertung so behandelt, als lägen sie 10 Prozent über dem tatsächlichen Preis.
- **Local-Content-Profil.** Bei bestimmten Vergaben müssen Bieter ihren heutigen Local-Content-Anteil offenlegen und einen Zielwert zusagen. Verstöße können zu Strafen und zum Ausschluss führen.

Regionalzentrale als Voraussetzung

Seit 2024 verlangt Saudi-Arabien von ausländischen Unternehmen für öffentliche Aufträge in der Regel eine regionale Hauptniederlassung (RHQ) im Land. Seit 2026 gibt es eng begrenzte Ausnahmen, etwa für hochspezialisierte Leistungen oder deutlich günstigere Angebote. Aufträge bis 1 Million Saudi-Riyal sind automatisch ausgenommen.

Hinweis: Regeln und Schwellenwerte ändern sich regelmäßig. Prüfen Sie vor jeder Planung den aktuellen Stand.

ERWARTUNGEN

Was staatliche Investoren sehen wollen.

01 Präsenz mit Entscheidungen

WAS ÜBERZEUGT

Ein Team vor Ort, das Entscheidungen trifft, mit klarer Rolle der Gesellschaft am Golf in der Gruppe.

WARNSIGNAL

Ein Vertriebsbüro mit Briefkasten, alle Entscheidungen fallen in der Zentrale.

02 Eine echte Wertschöpfungsstufe

WAS ÜBERZEUGT

Mindestens ein Schritt der Wertschöpfung im Land: Service, Anpassung, Montage oder Fertigung, mit Zeitplan für die nächste Stufe.

WARNSIGNAL

Reiner Import mit der Zusage, „später“ lokal zu fertigen.

03 Arbeitsplätze und Ausbildung

WAS ÜBERZEUGT

Ein Plan für emiratische oder saudische Fachkräfte, mit Ausbildung, Entwicklungspfaden und realistischen Zahlen.

WARNSIGNAL

Einheimische Mitarbeitende nur, um die Quote zu erfüllen, ohne echte Aufgaben.

04 Technologie- und Wissenstransfer

WAS ÜBERZEUGT
Kooperationen mit lokalen Partnern, Universitäten oder Zulieferern, die Wissen im Land aufbauen.

WARNSIGNAL
Technologie bleibt vollständig in Europa, das Land ist nur Absatzmarkt.

05 Beitrag zur nationalen Strategie

WAS ÜBERZEUGT
Ein klarer Bezug zu erklärten Prioritäten des Landes, belegt mit konkreten Projekten oder Kunden.

WARNSIGNAL
Ein allgemeiner Verweis auf „Vision 2030“ ohne Bezug zum eigenen Geschäft.

06 Langfristigkeit und Governance

WAS ÜBERZEUGT
Saubere Struktur, transparentes Reporting und eine Perspektive über den Exit hinaus.

WARNSIGNAL
Ein Investment Case, der allein auf einen schnellen Exit ausgerichtet ist.

Merksatz

Staatliche Investoren erwarten nicht, dass Sie alles sofort vor Ort machen. Sie erwarten, dass Sie wissen, was Sie wann vor Ort machen, und dass Sie es einhalten.

WERTSCHÖPFUNGSPLAN

In Stufen planen, belegt umsetzen.

Ein glaubwürdiger Wertschöpfungsplan beginnt klein, hat einen Zeitplan und wächst mit dem Geschäft. Er gehört in Businessplan, Finanzmodell und Equity Story, nicht in einen Anhang.

STUFE 1 · JAHR 1

Präsenz und Service

Gesellschaft vor Ort, Vertrieb, Projektmanagement und Service mit eigenem Team. Erste einheimische Fachkräfte, lokale Lieferanten für Leistungen.

STUFE 2 · JAHR 2 BIS 3

Anpassung und Montage

Anpassung an den regionalen Markt, Endmontage oder Konfektionierung vor Ort, Aufbau von Zulieferbeziehungen, Ausbildungsprogramme.

STUFE 3 · AB JAHR 3

Fertigung und Entwicklung

Fertigung oder Entwicklung im Land, Exporte in die Region, Kooperationen mit Universitäten und lokalen Unternehmen.

So wird der Plan investierbar

- **Kennzahlen festlegen.** Lokaler Einkaufsanteil, Zahl und Anteil einheimischer Fachkräfte, Investitionen im Land, Exportanteil.
- **Kosten einpreisen.** Höhere Personalkosten, Ausbildung, Zertifizierung und Anlagen gehören ins Finanzmodell, mit Szenarien.
- **Nutzen beziffern.** Bessere Chancen in Ausschreibungen, Zugang zu Förderung und Finanzierung, Präferenz bei staatlichen Investoren.
- **Verbindlich, aber realistisch.** Sagen Sie nur zu, was Sie einhalten können. Zusagen werden in Verträgen und Ausschreibungen nachgehalten.

TYPISCHE FEHLER

Fünf Fehler, die Vertrauen kosten.

FEHLER	BESSER SO
Lokale Wertschöpfung als Pflichtübung behandeln	Als Teil der Strategie darstellen, mit eigenem Kapitel in der Equity Story
Große Zusagen ohne Zeitplan	Stufenplan mit Meilensteinen, Kennzahlen und Verantwortlichen
Das Zertifikat zu spät beantragen	Geprüfte Abschlüsse und Gesellschaftsform früh auf ICV ausrichten
Quoten als reine Personalfrage sehen	Rollen mit echter Verantwortung schaffen und Entwicklung planen
Ein Land für alle planen	VAE, Saudi-Arabien und die übrigen Golfstaaten haben eigene Regeln, Pläne müssen je Land passen

Verbindliche Zusagen schaffen Vertrauen, auf beiden Seiten. Foto: Cytonn Photography / Unsplash

SELBSTTEST

Wie stark ist Ihr Beitrag vor Ort?

Bewerten Sie jede Frage ehrlich.

FRAGE	KLAR BELEGT	TEILWEISE	NOCH NICHT
01 Wir wissen, welche Wertschöpfungsstufe wir im Land abbilden	☐	☐	☐
02 Unser Stufenplan hat Zeitplan und Kennzahlen	☐	☐	☐
03 Kosten und Nutzen stehen im Finanzmodell	☐	☐	☐
04 Wir kennen die ICV-Wirkung unserer Struktur	☐	☐	☐
05 Wir haben einen Plan für einheimische Fachkräfte	☐	☐	☐
06 Unser Bezug zur nationalen Strategie ist belegt	☐	☐	☐
07 Wir kennen die Regeln je Zielland	☐	☐	☐
08 Unsere Zusagen sind realistisch und haltbar	☐	☐	☐

SO LESEN SIE DAS ERGEBNIS

Bereit

Überwiegend klar belegt: bereit für Gespräche mit Investoren und Partnern.

Fast bereit

Einige Punkte teilweise: Lücken schließen, bevor Sie Gespräche führen.

Noch nicht

Mehrere Punkte offen: Zeit für die Grundlagen nehmen.

ÜBER VELA

Kapital, Märkte, Substanz.

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

Wir helfen Ihnen, Ihren Beitrag vor Ort so zu planen und darzustellen, dass er staatliche Investoren und Auftraggeber überzeugt, und bringen Sie an die Tische, an denen entschieden wird.

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 aus Rechts- und Steuerberatern.
- **Interim-Management.** Ein Fractional CEO oder COO führt Ihre Gesellschaft am Golf, 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

ANHANG

Quellen, Bildnachweis und Hinweise.

Quellen

Ministerium für Industrie und Hochtechnologie der VAE (MoIAT): National In-Country Value Program, FAQ, moiat.gov.ae/en/icv/faqs

Ministerium für Personal und Emiratisierung der VAE (MoHRE): Emiratisation Targets, mohre.gov.ae

Clyde & Co: Local Content in Saudi Public Procurement, September 2026

Enterprise: Saudi-Arabien öffnet Ausnahmen von der RHQ-Regel, Februar 2026

Gulf News: Berichte zu ICV-Bewertung und Emiratisierungszielen, 2025 und 2026

Bildnachweis

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

Titel: Burj Khalifa und die Skyline von Dubai. Foto: Nick Fewings / Unsplash

Seite 9: Handschlag. Foto: Cytonn Photography / Unsplash

Seite 11: Segel vor blauem Himmel. Foto: Content Pixie / Unsplash

Dieses Whitepaper dient der allgemeinen Orientierung und ersetzt keine Rechts-, Steuer- oder Anlageberatung im Einzelfall. Regeln und Programme ändern sich; prüfen Sie vor Entscheidungen den aktuellen Stand. Es stellt weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Erwerb von Beteiligungen oder Finanzinstrumenten dar. Stand: Oktober 2026.

© 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