

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE

## MARKTEINSTIEG DUBAI – DAS TOR ZUR GOLFREGION



S. 2

INTERVIEW:

**Dr. Alexander Brexendorff**

„DIE VAE BEFINDEN SICH NOCH IN  
ENTWICKLUNG“ ▶



S. 5

INTERVIEW:

**Elmar Sachsenhauser**

„WER IN DUBAI LEBT, KENNT DIE WELT“ ▶



S. 6

ANALYSE:

**Christian Tegethoff**

„REKRUTIERUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN  
AUF DER ARABISCHEN HALBINSEL“ ▶

## „DIE VAE BEFINDEN SICH NOCH IN ENTWICKLUNG“

### **Weshalb entscheiden sich so viele internationale Unternehmen für Dubai oder Abu Dhabi als Standorte für die Golf- und MENA-Region?**

Die Vereinigten Arabischen Emirate haben es insbesondere in den vergangenen zwei Jahrzehnten in der Tat geschafft, dass sich Unternehmen, die im Mittleren Osten und darüber hinaus aktiv sind, mit ihrem regionalen Hauptsitz hier niederlassen.

Die Gründe dafür sind gewiss vielschichtig. Hervorzuheben sind aber vor allem eine ausländischen Geschäftsleuten gegenüber traditionell offene Politik, Rechtssicherheit und eine im Vergleich zu anderen Ländern der Region inzwischen hervorragende Infrastruktur.

Eine wichtige Rolle spielt die im Allgemeinen positiv wahrgenommene, mit wirtschaftlichem Erfolg und Weltoffenheit belegte Marke des Emirats Dubai, von der auch die anderen Emirate profitieren.

Neben Touristen fühlen sich dadurch auch viele potentielle Arbeitnehmer angezogen, die einen reichhaltigen Pool an Arbeitskräften bieten. War die Fluktuation unter solchen Arbeitskräften noch vor zehn Jahren erheblich, so sehen mehr und mehr ausländische Arbeitnehmer die Emirate für viele Jahre als ihr zweites Zuhause an. Schließlich sei die hervorragende logistische Lage der Emirate erwähnt. Von den zahlreichen internationalen Flughäfen lassen sich innerhalb weniger Stunden die wichtigen Standorte in der Region erreichen. Zwei Drittel der Weltmärkte liegen in einem Umkreis von acht Stunden Flugzeit.

### **Welche Rechtsform sollten Unternehmen für Vertriebs- und Serviceniederlassungen in den VAE wählen? Wie funktioniert die Firmenregistrierung und wie lange dauert der Prozess?**

Die VAE bieten in ihren zahlreichen Freihandelszonen zusätzlich zu den im Gesellschaftsrecht vorgesehenen Rechtsformen eine Vielzahl von Optionen, um sich als ausländische Gesellschaft oder Investor entsprechend den jeweiligen Handels- und Dienstleistungserfordernissen niederzulassen.

Es gibt bei der richtigen Wahl kein allgemeingültiges Geheimrezept, sondern es ist in der Tat wichtig, die für das jeweilige Geschäftsmodell passende Rechtsform auszuwählen. Ein Schnellschuss am Anfang rächt sich oft und zieht dann langwierige und komplizierte Umstrukturierungen nach sich.

Es ist daher wichtig, das eigene regional und international angestrebte Geschäftsmodell lokalen Beratern darzulegen und dann gemeinsam die passende Firmenstruktur aufzusetzen.



**Dr. Alexander Brexendorff**

Geschäftsführender  
Gesellschafter, MENA LEGAL,  
Dubai

Einige vereinfachte Beispiele seien in Kürze genannt. Mit den sog. Offshore-Gesellschaften lassen sich keine Handels- und Dienstleistungsfirmen für das lokale Geschäft betreiben.

Mit den so beliebten Freihandelszonen-Gesellschaften hat man die Möglichkeit, die Geschäftsanteile bis zu 100% in ausländischer Hand zu belassen, ist aber regelmäßig von einem direkten und vollumfänglichen Zugang zu den lokalen Märkten abgeschnitten. Dies wiederum ist mit den Gesellschaften unter 51%iger Beteiligung lokaler Partner möglich. Dort besteht dann aber - trotz vertraglicher Gestaltungsmöglichkeiten – die Problematik der Minderheitsbeteiligung ausländischer Firmen.

Die Registrierung von Gesellschaften ist eigentlich übersichtlich, klar strukturiert und, soweit von erfahrenen Beratern begleitet, auch recht zügig zu bewältigen. Die Voraussetzungen und Erfordernisse sind jedoch so verschieden, wie es Firmenstrukturen und Lizenzen gibt. Daher kann eine pauschale Aussage an dieser Stelle nicht getroffen werden.

Allerdings sind die Zeiten vorbei, in denen eine Firma nebst Bankkonto in wenigen Tagen eröffnet werden konnte. Seit der letzten globalen Finanzkrise hat man zum einen aus Fehlern gelernt, sich aber auch internationalen Standards verpflichtet, zum Beispiel zur Bekämpfung von Geldwäsche.

Dies tat dem Ruf der VAE als nach internationalen Standards reguliertem Wirtschaftsstandort natürlich gut, hat Geschäftsgründungsprozesse und Firmenkonteneröffnungen, wie im Übrigen weltweit, jedoch umfangreicheren Verfahren unterworfen.

## **Was müssen Unternehmen bei der Einstellung von ausländischen Arbeitskräften beachten? Wie sieht das entsprechende Verfahren aus?**

Unternehmen müssen sich zunächst entscheiden, ob sie sich vom lokalen Arbeitsmarkt bedienen oder auf vermeintlich besser qualifizierte Arbeitnehmer aus dem Ausland zurückgreifen möchten.

Klarstellend sei bemerkt, dass der lokale Arbeitsmarkt mehrheitlich ausländische Arbeitnehmer umfasst, die jedoch bereits in den VAE arbeiten und leben. In der Tat ist es für westliche Unternehmen teilweise schwierig geworden, auf dem lokalen Markt ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Deshalb werden oft über Headhunter und Recruitment-Firmen ausländische Arbeitnehmer teuer angeheuert. Dabei sollte aber stets abgewogen werden, ob ein vermeintlich weniger qualifizierter lokaler Kandidat nicht vielleicht doch besser für die Position vor Ort geeignet ist. Immerhin bringt er eventuell doch sehr relevante lokale Erfahrungen und auch eine für Arbeitgeber wichtige lokale Gebundenheit mit.

Das Arbeits- und Geschäftsumfeld in den VAE und noch mehr in der Region unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht erheblich von dem in Europa Bekannten. Eine Einarbeitung in ebendiese Besonderheiten, der Erwerb der erforderlichen Sprach-

kenntnisse und das Verständnis für lokale Geschäftsbräuche kann Jahre in Anspruch nehmen - Jahre, die viele Unternehmen nicht haben.

Die eigentliche Anstellung ist relativ unproblematisch, sobald man sich für einen Kandidaten entschieden hat. Voraussetzung sind die erfolgreiche Absolvierung eines Gesundheitschecks, vollständig legalisierte Qualifikationszeugnisse und ein gründlicher Sicherheitscheck.

Da das Arbeitsrecht und die entsprechende Rechtsprechung in den VAE inzwischen als recht arbeitnehmerfreundlich zu bewerten sind, sollte ein alle Beteiligten zufriedenstellender und gesetzliche Regelungslücken berücksichtigender Arbeitsvertrag aufgesetzt werden. Auf die oft vorliegenden Standard-Arbeitsverträge sollten sich beide Seiten nicht verlassen.

### **Die VAE gelten als ein Wirtschaftsstandort mit sehr günstigen Rahmenbedingungen. Welche versteckten Stolpersteine sollten Unternehmen im Blick haben?**

Die VAE befinden sich in vielerlei Hinsicht noch in Entwicklung. In wenigen Jahrzehnten hat man hier – teilweise erfolgreich – nachzuholen versucht, wofür in anderen Ländern Jahrhunderte erforderlich waren. Bei allem „positiven Schein“ sollte man sich der nach wie vor bestehenden Unwägbarkeiten, Risiken und Rechtsunsicherheiten bewusst sein.

Wer zu arrogant oder unwissend gegenüber den lokalen Besonderheiten und Befindlichkeiten auftritt und sich den nach wie vor sehr ausgeprägten Traditionen und gesellschaftlichen Regeln verschließt, die hinter der augenscheinlichen Moderne verborgen sind, kann recht schnell unangenehme Überraschungen erleben.

Unternehmen sollten hier auf jeden Fall ein sensibles Risikomanagement betreiben. Dieses sollte nicht immer automatisch zu einer Negativentscheidung führen, sondern auch die im internationalen Vergleich überproportionalen Chancen sehen. Wichtig ist aber, auf Problemsituationen vorbereitet zu sein.

Die VAE hängen auch sehr von der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region ab. Deshalb sollten geopolitische Entwicklungen stets gut analysiert werden.

Schließlich sollten Geschäftspartner, Kunden und Handelsvertreter in den VAE stets einer bestmöglichen Überprüfung unterzogen werden. Die VAE sind ein Land mit einer allgemein hohen Fluktuation und Schnelllebigkeit und nur begrenzten Überprüfungsmöglichkeiten, was z.B. die Bonität anbelangt. Die Vollstreckungsmöglichkeiten im Falle einer Forderungsbeitreibung sind beschränkt. Deshalb sollte eine ausreichende vertragliche und vor allem vollstreckbare Absicherung angestrebt werden. Rechtswahl- und Gerichtsstandsklauseln berücksichtigen oft nicht, dass Schuldner in den VAE relativ einfach „verschwunden“ sein können und dass erfolgreich erstrittene Urteile der lokalen Gerichte im Ausland, ggf. gegen die Muttergesellschaft und Mitschuldnerin, nicht vollstreckbar sind. Eine vertraglich von Anfang an vereinbarte Schiedsgerichtsklausel hätte in einem solchen Fall möglicherweise geholfen.

## „WER IN DUBAI LEBT, KENNT DIE WELT“

### **Für welche Länder sind Sie zuständig, welche Produkte bieten Sie an und was sind Ihre wichtigsten Zielbranchen?**

Als Director Industrial bei Schaeffler Middle East bin ich für elf Länder auf der arabischen Halbinsel und in den angrenzenden Regionen verantwortlich. Wir verkaufen hier Wälzlager für industrielle Anwendungen, hauptsächlich im Aftermarket-Geschäft – also, um verbrauchte Wälzlager zu ersetzen. Dabei konzentrieren wir uns vor allem auf die Bereiche Zement, Stahl, Aluminium und die Raffinerien.

### **Welche Auswirkungen hat der niedrige Ölpreis auf Ihr Geschäft im Mittleren Osten?**

Die Zurückhaltung der Distributionskanäle und Direktkunden ist spürbar. Es wird weniger als üblich bevorratet. Die unsichere politische Lage, vor allem durch Saudi-Arabien hervorgerufen, und die neuesten Konflikte um Katar verringern die Planungssicherheit für die Händler und das produzierende Gewerbe.

### **Für Unternehmen aus welchen Branchen sehen Sie künftig besonders viel Potential in der Region?**

Diese Frage ist natürlich länderspezifisch zu betrachten. Die Vereinigten Arabischen Emirate möchten nach der Phase der Industrialisierung in den Bereichen Rohstoffgewinnung- und -herstellung, meist in der Schwerindustrie, nun auch zu einem Herstellerland im produzierenden Gewerbe werden.

Ein Fokus liegt dabei auf der Aluminiumbranche. Hier sollen Halbprodukte weiter bearbeitet werden, bis hin zum Konsumprodukt. Im maritimen Bereich will das Land größere Schiffe bauen und die dazugehörige Maschinenproduktion etablieren.

Logistik und logistiknahe Bereiche werden weiterhin Wachstum generieren. Interessant sind auch die Pharmazie und die Medizintechnik. Relativ gut entwickeln sich diverse innovative Startups in der Luft- und Raumfahrt, sowie auch die Nahrungsmittelbranche.

Oman befindet sich in einem langsamen, aber stetigen Diversifizierungsprozess seiner Wirtschaft, der bereits spürbare Ergebnisse zeigt. Andere Länder wie Katar und Saudi-Arabien tun sich da noch schwerer und sind nach wie vor sehr von den Einkommen aus den Bereichen Öl und Gas abhängig.

### **Wie gefällt Ihnen Dubai als Wohn- und Arbeitsort? Welche Vor- und Nachteile bietet der Standort für Sie?**

Mein Arbeitgeber hat sich sicherlich aufgrund der Infrastruktur in den Freihandelszonen und der offenen Gesellschaft für den Standort Dubai entschieden.



**Elmar Sachsenhauser**

Director Industrial bei  
Schaeffler Middle East FZE

Die Stadt bietet aber auch als Wohn- und Arbeitsort sehr viel, etwa hinsichtlich der Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung. Das wohl Bemerkenswerteste ist das Zusammenleben mit all den vielen verschiedenen Nationalitäten und Kulturen.

Dubai als globaler Schmelztiegel ist eine unerschöpfliche Quelle an Informationen und Erfahrungen. Mein Motto ist: „Wer in Dubai lebt, kennt die Welt, weil die Welt in Dubai ist.“ Der Film „City of Life“ beschreibt authentisch diesen Ort, der voller Leben ist.

## REKRUTIERUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN AUF DER ARABISCHEN HALBINSEL

Die Führungskräftemärkte in den einzelnen Ländern der Arabischen Halbinsel unterscheiden sich in verschiedenen Aspekten, weisen jedoch auch eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf. So besetzen die meisten Unternehmen ihre Führungspositionen mit Expatriates, weil es kaum geeignete lokale Kandidaten gibt.

### Vereinigte Arabische Emirate (VAE)

Die VAE haben das größte Reservoir an gut qualifizierten Führungskräften in der Region, dabei handelt es sich meistens um Ausländer. Viele Positionen können deshalb „lokal“ besetzt werden – also mit in- oder ausländischen Kandidaten, die bereits im Land leben.

Gleichzeitig gelten die emiratischen Metropolen als attraktive Standorte für potentielle Expatriates. Neben dem heißen Klima, dem hohen Maß an persönlicher Sicherheit und dem sehr internationalen Umfeld mit vielen Freizeitmöglichkeiten ist es die Steuergesetzgebung, die lockt: Auch ausländische Arbeitnehmer zahlen in den VAE keine Einkommenssteuer. Aus diesen Gründen ist es vergleichsweise unproblematisch, internationale Manager in die VAE zu holen.

Die VAE sind auf die Aufnahme und Beherbergung von internationalen Fachkräften bestens eingestellt. Es gibt hochwertigen (wenn auch teuren) Wohnraum, Einkaufsmöglichkeiten der Spitzenklasse und ein großes Angebot an internationalen Schulen und Hochschulen. Nicht-muslimische Ausländer erwarten nur relativ geringe Beschränkungen ihres Lebensstils.

Das Personalangebot ist vor allem für marktnahe Positionen groß: in Vertrieb und Marketing sowie auch in den administrativen Bereichen, etwa Finanzen und Personal. Aufgrund der relativ geringen Zahl an produzierenden Unternehmen ist die „lokale“ Verpflichtung von produktionsnahen Experten aber schwieriger – hier müssen sich Unternehmen auf eine internationale Suche einstellen oder eigene Spezialisten entsenden.

In Bezug auf Personalgewinnung und -bindung sind die VAE der unproblematischste Standort in der Golfregion.

### ANALYSE



**Christian Tegethoff**

Geschäftsführer

CT Executive Search



Vereinigte Arabische Emirate

## Katar

Die 16 Hochschulen Katars sind bei weitem nicht in der Lage, die Nachfrage der im Land tätigen Unternehmen nach qualifizierten Fach- und Führungskräften zu decken. Entsprechend werden viele Führungspositionen mit Expatriates besetzt.

Das katarische Arbeits- und Aufenthaltsrecht stellt Arbeitgeber und Arbeitgeber vor einige Herausforderungen.

Beispielsweise sind Arbeitgeberwechsel für Ausländer aufgrund der rechtlichen Gegebenheiten schwierig, so dass der lokale Arbeitsmarkt ausgesprochen unflexibel ist. Auch deshalb müssen Fach- und Führungskräfte oft im Ausland an- bzw. abgeworben werden. Die mit dem Umzug verbundenen Themen (Wohnungssuche, Kindergarten/Schule etc.) bedeuten für die Unternehmen höhere Kosten und größere Unsicherheiten im Verhandlungsprozess mit den Wunschkandidaten.

Für viele Kandidaten ist Doha als Standort deutlich weniger beliebt als etwa Dubai, was mit der seit Jahren negativen Presseberichterstattung und einer in Teilen rigiden Gesetzgebung zusammenhängt. Die politischen Spannungen mit den anderen GCC-Staaten und die daraus resultierenden Unsicherheiten haben die Attraktivität des Standortes Katar in den Augen vieler potentieller Kandidaten sicherlich noch einmal geschmälert. Diese Faktoren machen eine Rekrutierung anspruchsvoller.

## Saudi-Arabien

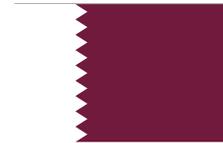
Das saudische Bildungssystem produziert derzeit nicht genügend lokale Fach- und Führungskräfte, die sich zur Arbeit in einem internationalen Unternehmen eignen. Gleichzeitig ist die Anstellung von Managern von außerhalb Saudi-Arabiens aufgrund der restriktiven Gesetzgebung mit erheblichem bürokratischen Aufwand verbunden.

In Saudi-Arabien beschäftigte Ausländer sind an ihren jeweiligen Arbeitgeber gebunden und können nicht ohne weiteres die Arbeit wechseln. Der lokale Arbeitsmarkt ist damit wenig dynamisch und kaum in der Lage, sich an wandelnde Bedarfe anzupassen. Diese Faktoren behindern die Arbeit ausländischer Unternehmen im Land und machen die Personalpolitik zu einem anspruchsvollen Unterfangen.

Hinzu kommt das ausgesprochen negative Image des Landes bei vielen potentiellen Kandidaten, vor allem aus „westlichen“ Ländern. Die Kleidungs- und Bewegungsvorschriften für Frauen, das Alkoholverbot und die Omnipräsenz religiös begründeter Verhaltensregeln haben abschreckende Wirkung – auch wenn das Leben für Ausländer in ihren Wohngebieten freizügiger sein mag, als auf den Straßen Riads.

Damit ist die Rekrutierung von Führungskräften für Saudi-Arabien generell anspruchsvoller, als für die übrigen Länder der Arabischen Halbinsel.

Katar

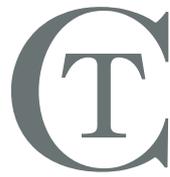


Saudi-Arabien



## Unternehmen sollten die folgenden Aspekte beachten:

1. Eine gründliche Konsultation mit einem Arbeitsrechtler bezüglich der aktuellen aufenthalts- und arbeitsrechtlichen Situation sollte am Anfang der Personalplanung stehen.
  2. Bei der Budgetierung von Positionen sollten neben Gehalt und Bonus von vornherein auch die erheblichen Begleitkosten für Expatriates einkalkuliert werden: Umzugskostenerstattung, Wohnung, Auto (evtl. mit Fahrer), ggf. Schul- bzw. Kindergartengeld.
  3. Die Suche sollte mehrgleisig angelegt werden und parallel den lokalen und den internationalen Arbeitsmarkt berücksichtigen. Potentielle Kandidaten sollten vor allem in den umliegenden Golfstaaten angesprochen werden – Manager ohne Erfahrung im arabischen Raum werden aus den genannten Gründen meist nicht bereit sein, eine Position in Saudi-Arabien anzutreten. Selbst bei attraktiven Dotierungen muss mit einer hohen Absagenquote gerechnet werden.
-



## EXECUTIVE SEARCH

### EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN ASIEN, RUSSLAND/GUS UND DEM MITTLEREN OSTEN

**CT Executive Search** ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf den emerging markets. Unsere Kompetenz ist es, die richtigen Kandidaten für Führungspositionen zu finden und Schlüsselpositionen ideal zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dabei greifen wir auf ein Beratungsnetzwerk zurück, das die Märkte Asiens, Russland und die anderen Länder der Eurasischen Wirtschaftsunion sowie den Mittleren Osten umfasst.

#### HELSINKI

Partner Office  
Paciuksenkatu 27  
00271 Helsinki, Finland

#### MOSCOW

CT Executive Search LLC  
Central Office  
Shlyuzovaya nab. 8,1  
115114 Moscow, Russia  
Telephone: +7 499 678 2111  
E-Mail: office@ct-executive.com

#### TEHRAN

CT Executive Search  
Iran Desk  
Teheran/Berlin/Moscow

#### SHANGHAI

Partner Office  
Suite 919, 993 West Nanjing Rd.  
Shanghai 200041, China

#### BERLIN

CT Executive Search LLC Liaison Office  
10117 Berlin, Germany

#### NEW DELHI

Partner Office  
301 Eros Corporate Tower  
Nehru Place  
New Delhi 110 019

#### DUBAI

CT Executive Search  
Middle East Desk  
Dubai/Berlin/Moscow

