

Dominique Biedermann
gibt seine dominierende Stellung bei Ethos auf SEITE 20

Hacker erleichtern japanische Krypto-Börse
um 430 Millionen Euro SEITE 20

Migranten als Entwicklungshelfer

Das wirtschaftliche Potenzial der Diaspora für ihre Herkunftsländer wird noch zu wenig genutzt

In einigen Entwicklungsländern machen die Geldüberweisungen von Migranten über einen Fünftel der Wirtschaftskraft aus. Dennoch wurde ihre Bedeutung in der Entwicklungspolitik lange vernachlässigt. Das ändert sich nun – auch in der Schweiz.

THOMAS FUSTER

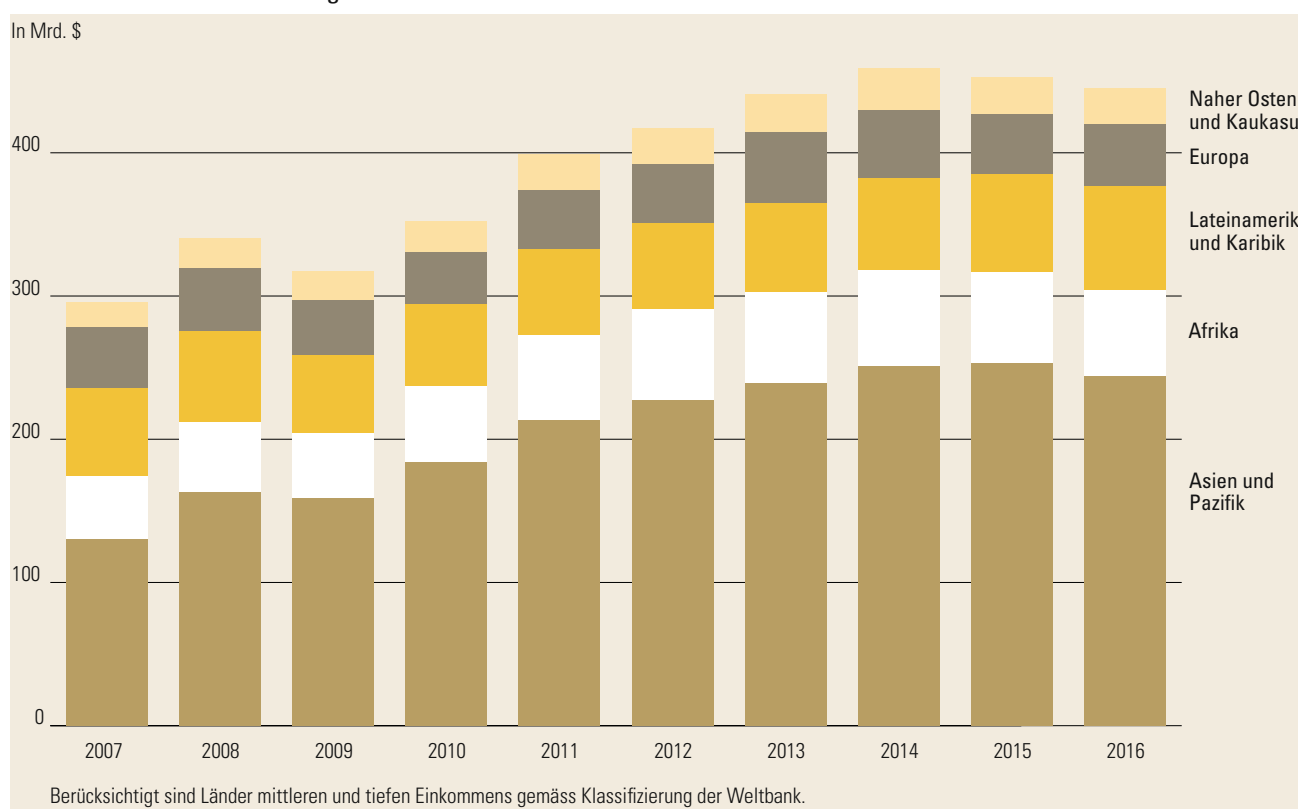
Sie spielt zwar eine wichtige Rolle bei der Finanzierung von Entwicklungs- und Schwellenländern. Dennoch erhielt die Diaspora während Jahrzehnten kaum Beachtung in der Entwicklungszusammenarbeit (EZA). Zu stark war man absorbiert mit vermeintlich bedeutsameren Projekten. Seit einigen Jahren rücken die Migranten, die ihren Herkunftsländern meist eng verbunden bleiben, aber stärker in den Fokus. Dies mit gutem Grund: So spiegeln die weltweit rund 200 Mio. Migranten, die regelmässig ihre Familien in Ländern tiefer oder mittlerer Einkommen unterstützen, ein grosses Potenzial für die Entwicklung. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen.

Teure Geldtransfers

Es geht um grosse Beträge. Ein Bericht des International Fund for Agricultural Development (Ifad) zeigt, dass die Geldüberweisungen – sogenannte Rimessen – seit 2007 um durchschnittlich 4,2% pro Jahr auf 445 Mrd. \$ gestiegen sind. Das ist ein mehr als drei Mal so hoher Betrag wie alle Entwicklungshilfegelder zusammen. Als Empfänger dominieren asiatische Staaten. Aber auch in Bosnien-Herzegowina und Kosovo machen Rimessen mindestens 11% bzw. 15% des Bruttoinlandsprodukts aus. Der Anstieg der Rücküberweisungen seit 2007 ist dabei durchaus erstaunlich angesichts der Finanzkrise in diesem Zeitraum. Offenbar schränken Migranten eher die eigenen Ausgaben ein, als dass sie Überweisungen an ihre Familien zurückfahren.

Oft fliessen Rimessen über informelle Kanäle. Auf dem Balkan agieren etwa

Die meisten Rücküberweisungen fliessen nach Asien



QUELLE: IFAD

NZZ-Infografik/jok.

Buschauffeure nicht selten als Geldtransporter. Gemeinsam sind den vielen Kanälen die hohen Transferkosten. Zwar konnten diese Kosten in den vergangenen 20 Jahren stark gesenkt werden, und zwar von über 15 auf 7,5%. Vom 3%-Ziel, das die «Sustainable Development Goals» der Uno vorgeben, bleibt man aber weit entfernt, zumal die Kosten seit einigen Jahren kaum noch sinken. Sollte der Abbau auf 3% dennoch gelingen, stünden den Empfängern pro Jahr etwa 20 Mrd. \$ an zusätzlichem Geld zur Verfügung. Gross ist das Verbesserungspotenzial vor allem in Südafrika, wo die Kosten mit 15% am höchsten sind.

In den Empfängerstaaten weiss man um den wertvollen Beitrag der Migranten; vielerorts sind eigene Diaspora-Ministerien aufgebaut worden. Doch

auch Gebernationen wie die Schweiz zeigen wachsendes Interesse. So will die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (Deza) in ihrem Globalprogramm «Migration und Entwicklung» das Potenzial der Migranten für eine nachhaltige Entwicklung gezielt fördern. Laut Markus Reisle, dem Verantwortlichen des Programms, geht es vor allem darum, die Rahmenbedingungen zu verbessern, damit die Erfahrungen und das Geld der Migranten eine möglichst grosse Wirkung im Herkunftsland entfalten. Dabei setze man auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

Reisle nennt ein Beispiel: Oft seien Migranten daran interessiert, im Herkunftsland unternehmerisch zu investieren. Wenn der Staat aber kein Grundstücksverzeichnis habe, um Landtitel

einzutragen, oder wenn die Bürokratie korrupt sei, werde dies schwierig, da es an Investitionssicherheit fehle. Also versuche man, im politischen Dialog entsprechende Hindernisse anzugehen oder konkrete Pilotprojekte – etwa den Aufbau einer Anlaufstelle für Investoren – zu lancieren. All dies erfolge stets unter Einbezug der zuständigen Ministerien und der Diaspora, die man zudem organisatorisch und ressourcenmässig zu stärken versuche. Mit Almosen oder Altruismus habe dies nichts zu tun, sagt Reisle. «Investitionen müssen rentieren, es geht um Geschäftsmodelle.»

Von der Deza seit über zwei Jahren unterstützt wird die Plattform «i-dijaspora». Der in der Schweiz tätige Verein will die Entwicklung von Bosnien-Herzegowina unterstützen. Das Potenzial ist

gross. So leben in der Schweiz über 60 000 Menschen bosnischer Herkunft. Im vergangenen November organisierte man in Zürich ein Business-Forum, an dem bosnische Unternehmen aus dem Wohnungsbau mit möglichen Investoren aus der Schweiz zusammengeführt wurden. Eine erste Evaluation fällt durchaus positiv aus. So haben in der Zwischenzeit schon fünf Investoren konkrete Angebote unterbreitet, vier Firmen haben zudem Besuche bei möglichen Partnern in Bosnien absolviert.

Starthilfe vom Seco

Einer der wenigen Diaspora-Vertreter aus der Schweiz, die bereits in Bosnien wirtschaftlich tätig sind, ist Edin Dacic. Er war als 5-Jähriger mit seinen Eltern in die Schweiz emigriert. Nach dem Studium an der Hochschule St. Gallen entschied er sich Ende der 1980er Jahre, sein Glück auf dem Balkan zu suchen. Das von ihm gegründete Unternehmen Dacommet ist heute in der Möbelherstellung tätig und beliefert den schwedischen Möbelkonzern Ikea. In Bosnien beschäftigt das Unternehmen bereits gegen 400 Mitarbeiter, in einem zweiten Werk in Serbien sind es 300 Angestellte. Zur Weiterbildung schickt Dacic seine Angestellten nicht selten in die Schweiz, zumal sich das bosnische Bildungssystem seit dem Krieg noch nicht wirklich erholt hat.

Dacic engagiert sich im Lenkungsgremium von «i-dijaspora». Was ist seine Motivation? Erstens wolle er das Bewusstsein schärfen. So verfüge das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) beispielsweise über einen Startup-Fund, der für Unternehmen in Transformationsländern vorgesehen sei und von dem er einst selber habe profitieren können. Doch leider wisse in der Diaspora kaum jemand, dass es solche Hilfen gebe. Zweitens wäre seiner Ansicht nach schon sehr viel erreicht, wenn zumindest ein kleiner Teil der Rimessen auch in Investitionen – statt nur in den Konsum – flosse. «Denn die grossen Multis werden auch in Zukunft einen Bogen machen um Bosnien; umso wichtiger sind Engagements der Diaspora.»

WIRTSCHAFT IM GESPRÄCH

Ein Investmentbanker krepelt die Ärmel hoch

Mark Hüsches führt den deutschen TV-Hersteller Loewe im Kampf gegen die Giganten aus Asien

CHRISTOPH G. SCHMUTZ

«Ich will zeigen, dass es auch mit einem KMU wie Loewe möglich ist, in einem schwierigen Marktumfeld zu einem führenden Anbieter zu werden», sagt Mark Hüsches. Er ist Miteigentümer und CEO von Loewe, der traditionsreichen deutschen TV-Manufaktur, die 2013 Insolvenz hatte anmelden müssen.

Mit Geschäftspartner Boris Levin übernahm Hüsches im Frühjahr 2014 die Firma, für einen Preis zwischen 10 und 100 Mio. €. Auch wenn er glaubt, dass die zeitweise kursierenden Gerüchte um einen Einstieg von Apple bei Loewe nicht jeglicher Grundlage entbehren, so ist er doch überzeugt, damals nicht den US-Konzern ausgestochen zu haben.

«Serieller» Unternehmer

Loewe machte damals die Konkurrenz aus Asien zu schaffen, von wo die grossen TV-Hersteller wie Samsung, LG und Sony herkommen. Ferner sahen die eigenen Fernseher zwar gut aus, waren aber langsam und hatten Software-Probleme.

Dass sich in dieser schwierigen Zeit Hüsches bei Loewe engagieren sollte, lag nicht unbedingt auf der Hand, ist der 47-jährige Deutsche doch ursprünglich Investmentbanker. In dieser Funktion hatte er aber unter anderem 1999 Loewe an die Börse gebracht. Die Zeit als Bankangestellter war spannend. Doch störte es Hüsches, dass er bei den Firmen, mit denen er dabei in Berührung kam, nur für Teilaspekte und nur für kurze Zeit zuständig war. Aus diesem Grund wechselte er später in die Risikokapital-Branche. Dort reorganisierte er innerhalb von zehn Jahren mehrere KMU mit einem Gesamtumsatz von 350 Mio. Fr. Der Ökonom bezeichnet sich deshalb als «serieller» Unternehmer.

Mit dem Engagement bei Loewe begann sich Hüsches wie gewünscht noch intensiver mit Unternehmensstrategie zu beschäftigen. Über die Beteiligungsgesellschaft Stargate Capital ist er an dem 1923 gegründeten Traditionsunternehmen beteiligt. Es stellt die einzige Investition von Stargate dar. Entsprechend viel setzt Hüsches auf den Erfolg dieses Projektes. Und auch von einem

möglichst schnellen Ausstieg will er nichts wissen. Lieber holt er noch einen Partner in die Firma, der hilft, das angestrebte Wachstum zu erreichen.

Das Unternehmen hat ihm allerdings auch schon schlaflose Nächte bereitet. Mittlerweile ist jedoch das Produkte-



Mark Hüsches
Miteigentümer
und CEO von Loewe

portfolio bereinigt, und Hüsches ist «happy» mit der Qualität des Angebots. Zum hochstehenden Design kommt nun eine einwandfreie Technik. Das ist keine Selbstverständlichkeit in einer Zeit, in der sich die Technologie in rasantem Tempo verändert. Für die verglichen mit der asiatischen Konkurrenz kleine Firma Loewe ist das nur dank Partnerschaften

mit anderen Unternehmen wie Samsung und Hisense möglich. Doch auch wenn einzelne Komponenten aus Asien stammen – entworfen und montiert werden die Loewe-Geräte im nördlich von Nürnberg gelegenen Kronach. Dazu entwickelt die Firma mit total 550 Mitarbeitern auch Software und Apps.

Schwarze Zahlen in Sichtweite

Denn auf einem Fernseher will man heute längst nicht mehr nur lineares TV schauen. Diese Lean-back-experience, wie Hüsches es nennt, hat seiner Meinung nach zwar noch immer ihre Bedeutung. Doch die Mattscheibe muss darüber hinaus viel mehr Ansprüche erfüllen. Es gilt offene Schnittstellen einzubauen, damit man Inhalte vom Smartphone und aus dem Internet abspielen kann. Dazu kommt der technologische Wettlauf in der Branche. Die Displays haben einen immer grösseren Durchmesser, und die Auflösung wird immer detaillierter. Hier setzt Loewe auf die Oled-Technologie, die dank selbstleuchtenden Pixeln sehr gute Bilder erlaubt.

Das alles ist mit Investitionen verbunden, weshalb die Firma die schwarzen Zahlen noch nicht erreicht hat, trotz starkem Wachstum. 2016 steigerte Loewe den Umsatz um 23% auf 134 Mio. €. Die entbehrungsreichen Jahre haben sich auch in der Bilanz niedergeschlagen, die Eigenkapitaldecke ist noch nicht allzu dick. Hüsches ist aber guter Dinge, 2018 auch bei der Profitabilität den Turnaround zu schaffen.

Die Arbeit wird dem im Süden von München wohnenden Loewe-Chef also nicht so schnell ausgehen. Der verheiratete Vater zweier Kinder im Alter von zehn und zwölf Jahren macht sich zu anstehenden Herausforderungen gerne auf seinen morgendlichen Jogging-Touren Gedanken. Denn neben der Familie und Reisen ist für ihn auch der Sport ein Ausgleich zur Arbeit. Am Laufen schätzt er nicht nur die physische Betätigung, sondern auch dessen meditativen Charakter. Beim Rennen entlang der Isar lüftet er den Kopf, bevor er sich ans Tagewerk macht. Und ein kühler Kopf kann nur ein Vorteil sein im Kampf gegen die übermächtig wirkende Konkurrenz.