



ANDRÁSSY  
UNIVERSITÄT  
BUDAPEST

ANDRÁSSY WORKING PAPER SERIES  
IN ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Jutta Sehic

**Networking and knowledge transfer**

-

**Returnee entrepreneurship in the Western Balkans**

Research report Bosnia and Herzegovina

**2019**

Andrassy Working Paper Series  
in Economics and Business Administration  
No 41

Jutta Sehic

Networking and knowledge transfer – Returnee entrepreneurship in the Western Balkans.

Research report in the Western Balkans

Andrássy Working Papers in Economics and Business Administration Nr. 41

2019

ISSN 2560-1458

Published and edited by the the Faculty of Economics and Business Administration of  
Andrássy University Budapest.

Pollack Mihály tér 3.

H-1088 Budapest

Online at: <https://www.andrassyuni.eu/forschung/publikationen/andrassy-working-papers-in-economics-and-business-administration>

Managing Editor: Martina Eckardt

Email manuscripts to: [martina.eckardt@andrassyuni.hu](mailto:martina.eckardt@andrassyuni.hu)

This series presents ongoing research in a preliminary form. The authors bear the entire responsibility for papers in this series. The views expressed therein are the authors', and may not reflect the official position of the institute. The copyright for all papers appearing in the series remains with the authors.

Author's address and affiliation:

Jutta Sehic ([jutta.sehic@andrassyuni.hu](mailto:jutta.sehic@andrassyuni.hu))

---

The research report is available in several languages. Please choose:

Izveštaj o istraživanju je dostupan na više jezika. Molim izaberite:

Der Forschungsbericht ist in mehreren Sprachen verfügbar. Bitte wählen Sie:

### English:

Networking and knowledge transfer - Returnee entrepreneurship in the Western Balkans

### B/H/S:

Umrežavanje i prenos znanja – Povratničko poduzetništvo na Zapadnom Balkanu

### Deutsch:

Vernetzung und Wissenstransfer – Unternehmerische Aktivitäten von Rückkehrern auf dem Westbalkan

# Networking and knowledge transfer



## Returnee entrepreneurship in the Western Balkans

Research report Bosnia and Herzegovina

As of: September 2019

PhD Candidate:

Jutta Sehic, M.A.

Andrássy University Budapest

[jutta.sehic@andrassyuni.hu](mailto:jutta.sehic@andrassyuni.hu)

Supervisor:

Prof. Dr. Martina Eckardt

Andrássy University Budapest

## Note of thanks

Many thanks to everyone who supported the research project through contacts, comments or ideas. Apart from the institutions, embassies and NGOs special thanks also go to the entrepreneurs for their participation. Their support made the collection of data possible, which will be used in the following report and further scientific publications.

## Summary

The research project 'Networking and knowledge transfer—returnee entrepreneurship in the Western Balkans' aims to analyse how networks, skills and qualifications acquired abroad enable successful entrepreneurial activities of entrepreneurs who started or run an enterprise in their home country after having spent some time abroad and how these entrepreneurs can contribute to the economic development of their home country. For this purpose, detailed qualitative and quantitative data were collected on people who started or run an enterprise in Bosnia and Herzegovina (BiH) after having spent some time abroad. This report presents the first results of the survey conducted in summer 2018 in BiH.

The results shed light on the contribution of their time spent abroad to entrepreneurial success, their entrepreneurial resources in the areas of financial, human and network capital, as well as the success of their businesses.

- 54% of respondents started their business to make a change in BiH.
- Average satisfaction (on a scale from 1 = very unsatisfied to 10 = very satisfied) was 7.72.
- 78% of respondents would opt again for starting or running a business in BiH.
- Experience and skills were the most important contribution of their time abroad for 87% of respondents.
- 31% gained experience in starting a business in their (former) host country.
- 54% gained experience in their current sector in their (former) host country.
- 65% had start capital (partly) from their (former) host country.
- 22% are part of a bigger firm in the (former) host country.
- 63% are exporters.
- On average the number of employees grew by 44% since the start of business.
- Expected turnover growth for 2019 was on average 23%.

Furthermore, the respondents' perception of the business environment was analysed and areas for economic policy measures identified, that support business start-ups and investments in BiH by people who spent some time abroad, as well as to improve the business environment for entrepreneurs who started or run an enterprise in BiH after having spent some time abroad:

- Positive aspects of the business environment are low tax rates, easy access to business spaces and land, access to local service providers and suppliers, low crime and theft, as well as a favourable competitive situation.

- The biggest challenges are posed by political instability, legal uncertainty, corruption, non-wage labour costs, tax administration, inadequately educated labour force and macroeconomic instability.
- Potential advantages from time spent abroad were identified in particular in the areas of easier access to financial capital, knowledge transfer and use of experience /skills of entrepreneurs, as well as networking.
- Apart from support measures targeting these potentials, improvements in the general business environment are needed to enable the entrepreneurs to use their resources, including the potentials from time spent abroad, more effectively. These improvements would benefit not only the entrepreneurs who spent time abroad, but also further entrepreneurs in BiH. Furthermore, by enhancing advantages of BiH as a business location, more entrepreneurs and investors from the diaspora can be attracted.

## Contents

Note of thanks.....	i
Summary .....	ii
Tables .....	v
Figures .....	v
Introduction .....	1
Data collection .....	2
Part 1: Entrepreneurs' characteristics, domestic and foreign resources, business success .....	4
Entrepreneurs' characteristics .....	4
Motivation to found /run a business .....	4
Choosing Bosnia and Herzegovina as a location .....	4
(Temporary) return to Bosnia and Herzegovina .....	5
Satisfaction.....	6
Entrepreneurial resources in BiH and abroad .....	7
Contribution of time spent abroad .....	7
Financial capital: Start capital, diaspora support programmes, foreign capital .....	9
Human capital: knowledge, experiences, skills .....	11
Network capital: contacts, supporters and business networking .....	12
Entrepreneurial success.....	15
Overview of enterprise characteristics: age, size, sector .....	15
Growth.....	16
Innovation.....	17
Export activities .....	17
Interim summary.....	18
Part 2: Business environment and economic conditions in BiH .....	19
Perception of the business environment .....	19
Perception of the business environment in comparison.....	21
Potentials of entrepreneurial resources and economic policy measures .....	23
Potentials in the areas of financial capital, human capital and network capital .....	24
Economic policy measures - business environment in general.....	25

Conclusion.....	27
Literature .....	I

## Tables

Table 1 - Survey candidates and response rate.....	2
Table 2 - Most important contribution of time spent abroad.....	8
Table 3 - Foreign capital.....	10
Table 4 - Domestic and foreign financial resources .....	10
Table 5 - Foreign and domestic human capital .....	11
Table 6 - Support network at start of business .....	12
Table 7 - Networking in BiH and abroad.....	14
Table 8 - Enterprise age .....	15
Table 9 - Employee and turnover growth.....	16
Table 10 - Export activities.....	18
Table 11 - Starting points for economic policy measures.....	26

## Figures

Figure 1 - Why did you decide to become an entrepreneur? (N=68) .....	4
Figure 2 - Why was the business set up in BiH? (N=68).....	5
Figure 3 - Did you return permanently to BiH? (in %, N=68) .....	5
Figure 4 - Satisfaction (N=68) .....	6
Figure 5 - Would you choose BiH again as a location? (in %, N=68) .....	7
Figure 6 - Most important contribution of time spent abroad (N=52) .....	7
Figure 7 - Which was the main type of funding to set up your enterprise? (N=68).....	9
Figure 8 - Use of diaspora support programmes (in%, N=68) .....	10
Figure 9 - Highest educational degree (in %, N=68) .....	11
Figure 10 - Use of events or services for business networking (N=68).....	13
Figure 11 - Sectors (in %, N=68) .....	15
Figure 12 - Size according to number of employees (N=68) .....	16
Figure 13 - Plans to expand within the next 3 years (N=68, in %) .....	16
Figure 14 - Innovation activities (N=68, % yes).....	17
Figure 15 - Main markets (N=68).....	17
Figure 16 - Perception of the business environment and economic conditions.....	20

## Introduction

The number of emigrants from Bosnia and Herzegovina (BiH) residing outside the country following several waves of emigration is estimated at 1,5 to 2 million, corresponding to half of the population living in BiH (MSB 2017, 68). Therefore, the question how emigrants can contribute to the economic development of their home (and host) country is highly relevant to BiH. Entrepreneurs and their financial, human and social capital are a key element of this question - next to financial contributions of emigrants via remittances, philanthropy, direct investments in the country of origin, scientific cooperation with the country of origin or (temporary) return of academics, experts and managers (see for example Saxenian 2006, Lin 2010, Nkongolo-Bakenda and Chrysostome 2012, Lissoni 2017).

Three types of entrepreneurs can be distinguished in this context. Diaspora entrepreneurs who are active in their new country of residence (Elo 2014, Elo et al. 2015, Elo 2016), transnational entrepreneurs who are active in both country of origin and destination (Drori et al. 2009, Chen and Tan 2009, Honig et al. 2010, Lin and Tao 2012) and returnee entrepreneurs who are active in their country of origin (again) (Mayer et al. 2016, Bai et al. 2016, Bai et al. 2018). These entrepreneurs potentially have advantages in access to information and knowledge, customers and suppliers, reputation, financial resources, human resources, or emotional and motivational support (Chen and Tan 2009). Being embedded in networks of both countries can facilitate cross-border transfers of financial means, skills and knowledge (Lin and Tao 2012, Bai et al. 2016). Also, the population living abroad is recently recognized as development potential in BiH (IOM 2010, Oruc et al. 2011, Efendic et al. 2014, MHRR 2017).

The research project 'Networking and knowledge transfer—returnee entrepreneurship in the Western Balkans' aims to analyse how networks, skills and qualifications acquired abroad enable successful entrepreneurial activities of entrepreneurs who started or run an enterprise in their home country after having spent some time abroad and how these entrepreneurs can contribute to the economic development of their home country. For this purpose, detailed qualitative and quantitative data were collected on people who started or run an enterprise in Bosnia and Herzegovina (BiH) after having spent some time abroad.

To this aim a questionnaire-based survey was conducted in BiH from June to August 2018. The following analysis presents first results of this survey. The results shed light on the contribution of their time spent abroad to entrepreneurial success, their entrepreneurial resources in the areas of financial, human and network capital, as well as the success of their businesses. Also, the respondents' perception of the business environment was analysed and areas for economic policy measures identified, that support business start-ups and investments in BiH by people who spent some time abroad, as well as to improve the business environment for entrepreneurs who started or run an enterprise in their home

country after having spent some time abroad. The results are equally relevant for institutions and organizations in BiH and other countries, that deal with such entrepreneurs, as well as for the entrepreneurs, and potential future entrepreneurs in BiH.

## Data collection

The data was collected by the author between June and August 2018 in questionnaire-based interviews with entrepreneurs in BiH. The questionnaire was targeted at people who moved back to BiH from abroad to found or run an enterprise in Bosnia and Herzegovina. Based on expert interviews with project managers of international institutions and NGOs active in the area of returnee entrepreneurship and diaspora investment, a questionnaire was developed in English and then translated to German and the local language. All three versions were cross-checked in a pre-test with a native speaker and modified accordingly if needed.

In absence of official statistics on the activities of return migrants in BiH, or publicly available and comprehensive lists of entrepreneurs who returned from abroad, 45 institutions as well as the embassies of the 50 main destination countries for emigrants from BiH were contacted during May and June 2018 to find contact details of the target group. The search was supplemented by a keyword-search in two large local online news portals<sup>1</sup>. A list of 231 potential candidates for the research project was established. As many entrepreneurs were named multiple times by different institutions and the news-search, we can assume that a majority of the entrepreneurs in the target group known in the country could be included. Thereby a list of survey candidates that is as comprehensive as possible was established. Attention was paid to including entrepreneurs from all regions of BiH.

*Table 1 - Survey candidates and response rate*

	<b>No. (share)</b>
potential candidates	231
not in the target group	25
target group	206
participation refused	13
no reply	125
participants	68 (33%)

source: own survey.

During seven weeks in June to August 2018 the survey was conducted. Every entrepreneur was contacted at least three times in Email or on the phone, if no response was reached earlier. The survey

<sup>1</sup> The following news portals: klix.ba, biznisinfo.ba.

was presented and a reference letter of the university presented. If the entrepreneur agreed, an appointment was agreed to fill the questionnaire and record the answers to the open questions.

While contacting the entrepreneurs, it was also checked again, whether they were part of the target group. This was not the case for 25 candidates on the list, for example as they had never spent time abroad, a returnee entrepreneur had already sold the company or returnees were employed in the firm but not involved in founding or running the enterprise. The final number of enterprises in the target group was therefore 206.

With 68 completed questionnaire-based interviews, a response rate of 33% was obtained, which is comparable to similar empirical surveys. 13 candidates refused to participate or the company was already closed again, while from 125 candidates no reply could be obtained. To answer the questionnaire usually took around 25 to 35 minutes, in many cases followed by informative informal talks.

Due to the total number of 231 potential candidates for the survey no sample was drawn. Instead, all entrepreneurs were contacted. Lacking information on all entrepreneurs in the target group in the population, and consequently lacking a comprehensive sampling frame, the generalizability of results is limited. Yet, to the best of our knowledge, this is the most extensive survey on entrepreneurial activity upon return to BiH. Considering the lack of data availability, the results provide valuable insights into (temporary) return migration and entrepreneurship in BiH. Furthermore, the analysis contributes to a better understanding of the phenomena related to migration and returnee entrepreneurship in general, as related quantitative research with a large number of cases covers mainly China and India.

In the following first descriptive results of the survey are presented.

## Part 1: Entrepreneurs' characteristics, domestic and foreign resources, business success

The first part of the report presents the characteristic of the entrepreneurs, their resources from the (former) host country and BiH, as well as measures for business success.

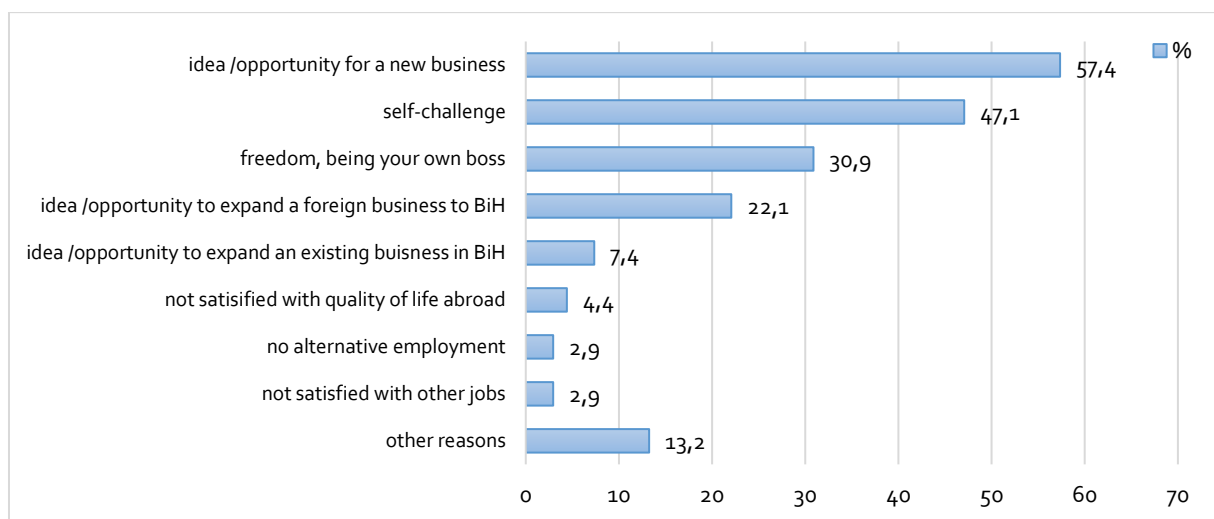
### Entrepreneurs' characteristics

The surveyed characteristics include the motivation of founding a business, reasons for selecting BiH as a location, as well as information on host countries, (temporary) return and satisfaction measures.

#### Motivation to found /run a business

Asked why they decided to become an entrepreneur and found or run an enterprise, 57% answered they had an idea for a new business (see fig.1). 47% answered self-challenge, 31% freedom to be their own boss. Only few respondents (3 or 4%) stated dissatisfaction with quality of life abroad, dissatisfaction with other jobs, or lack of alternative employment as reasons to set up their business.

Figure 1 - Why did you decide to become an entrepreneur? (N=68)



Source: Own survey and calculations.

\* multiple responses possible, therefore shares do not add up to 100.

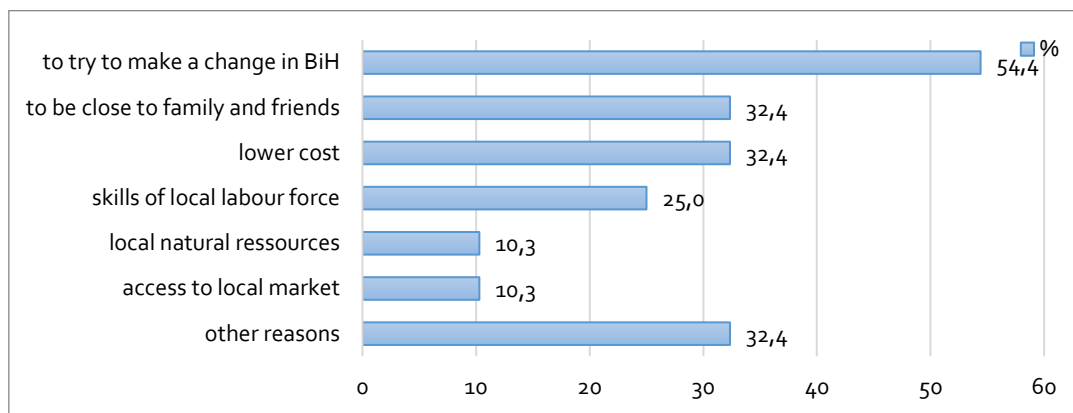
Furthermore, 13% mentioned other reasons as motivation to start their business (see fig. 1). Most commonly, they wished to create employment for (young) people in BiH, or to transfer business models and ways of working to BiH.

### Choosing Bosnia and Herzegovina as a location

Most respondents chose BiH as a location to try to make a change in the country (54%, see fig. 2). Furthermore, being close to family and friends (32%) and lower cost (32%) were important, as well as skill of the local labour force (25%). Almost a third of respondents stated other reasons for choosing BiH as location. Mostly, they wished to return home or to give back something. Also, the potential of

markets in developing countries, ideas of former business partners or superiors to outsource production were reasons.

Figure 2 - Why was the business set up in BiH? (N=68)



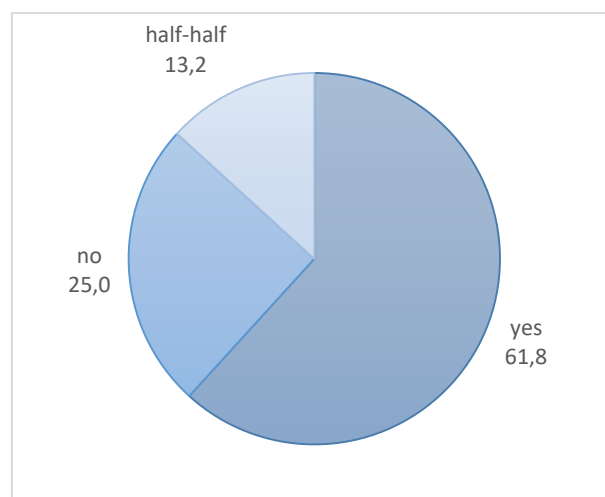
Source: Own survey and calculations.

\* multiple responses possible, therefore shares do not add up to 100.

### (Temporary) return to Bosnia and Herzegovina

A majority of respondents (62%, see fig. 3) returned to BiH. These are so called returnee entrepreneurs. 13% stated to live half in BiH, half in another country. If active in both countries these are transnational entrepreneurs. 25% are living in another country. These entrepreneurs, partly relying on digital tools, family members or other trustworthy persons, founded and run their business in BiH without personal presence.

Figure 3 - Did you return permanently to BiH? (in %, N=68)



Source: Own survey and calculations.

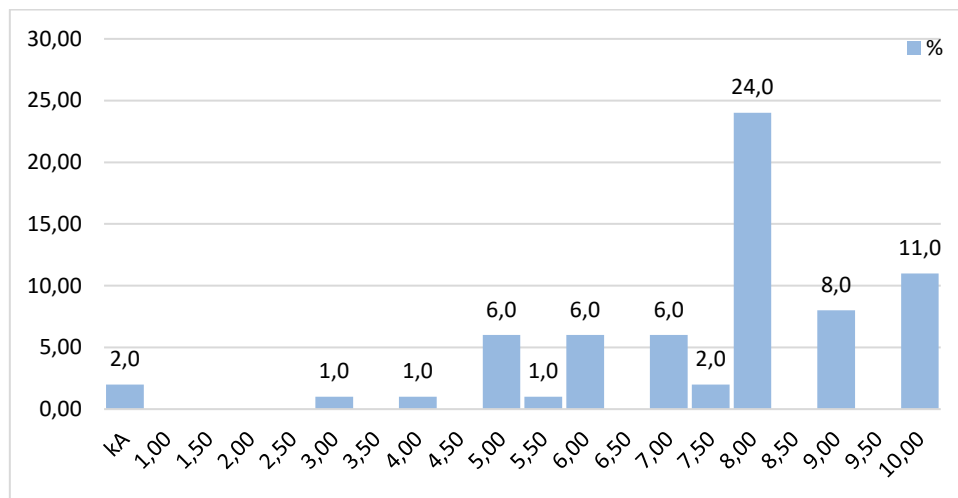
On average the entrepreneurs spent 13 years in another country, 91% still travel regularly between these countries. Most common host countries were Germany and Sweden, followed by Switzerland, Austria, the United States, as well as the neighbouring countries Croatia and Serbia. These countries are also among the ten most common destination countries for emigrants from BiH (see MSB 2017).

During the informal talks that accompanied the survey it became clear, that the question on (temporary) return can only be answered considering the current centre of life, whereas the respondents have different plans for the future. While some are thinking to move their centre of life (again) from BiH to the (former) host country or the other way around, others are satisfied with their current place.

### Satisfaction

On a scale from 1 (very unsatisfied) to 10 (very satisfied) the average answer of respondents was 7.72. None stated values lower than 3 (see Fig.4).

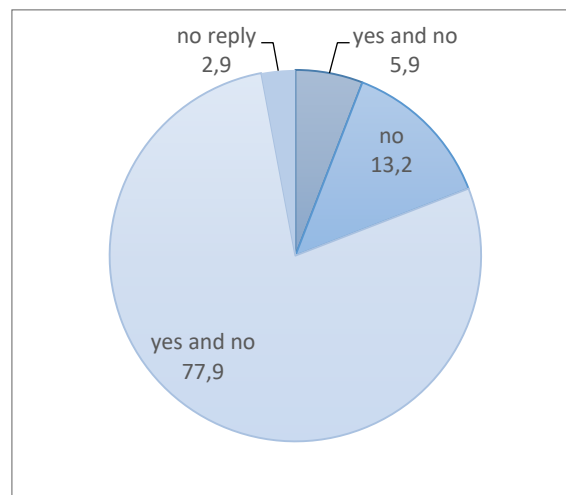
Figure 4 - Satisfaction (N=68)



Source: Own survey and calculations.

78% would become an entrepreneur in BiH again, 13% wouldn't and 6% were undecided (see Fig.5). Asked for reasons, they stated that they would do it again looking at their company, especially at the employees and at the possibility to make a change. However, looking at the political situation, long administrative procedures and perceived corruption, they wouldn't do it again. Some respondents also emphasized that they would decide for BiH again, yet would choose another municipality as location.

Figure 5 - Would you choose BiH again as a location? (in %, N=68)



Source: Own survey and calculations.

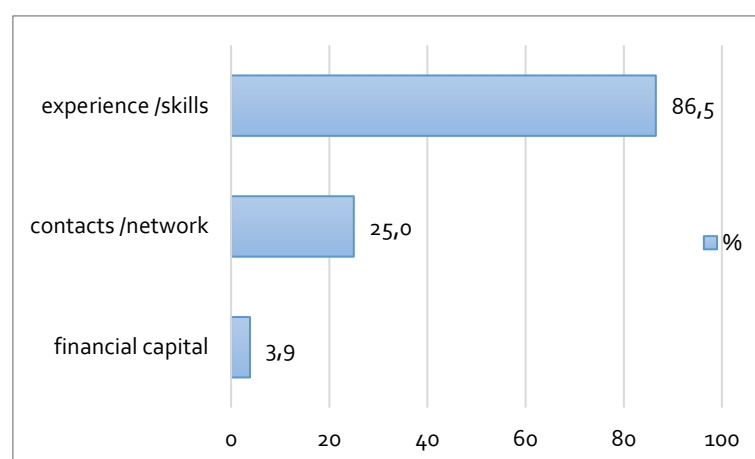
### Entrepreneurial resources in BiH and abroad

The entrepreneurs' resources in BiH and abroad include financial capital, human capital and network capital. Additionally, information on the most important contribution of their time spent abroad was collected.

### Contribution of time spent abroad

77% of respondents thought that having spent some time abroad contributed in an important way to their entrepreneurial success. Of these answers, 87% fit the category experiences and skills, 25% fit the category contacts or network (see fig. 6). Only 4% stated financial capital as the most important contribution of their time abroad. A detailed account can be found in table 2.

Figure 6 - Most important contribution of time spent abroad (N=52)



Source: Own survey and calculations.

\* multiple responses possible, therefore shares do not add up to 100.

Table 2 - Most important contribution of time spent abroad

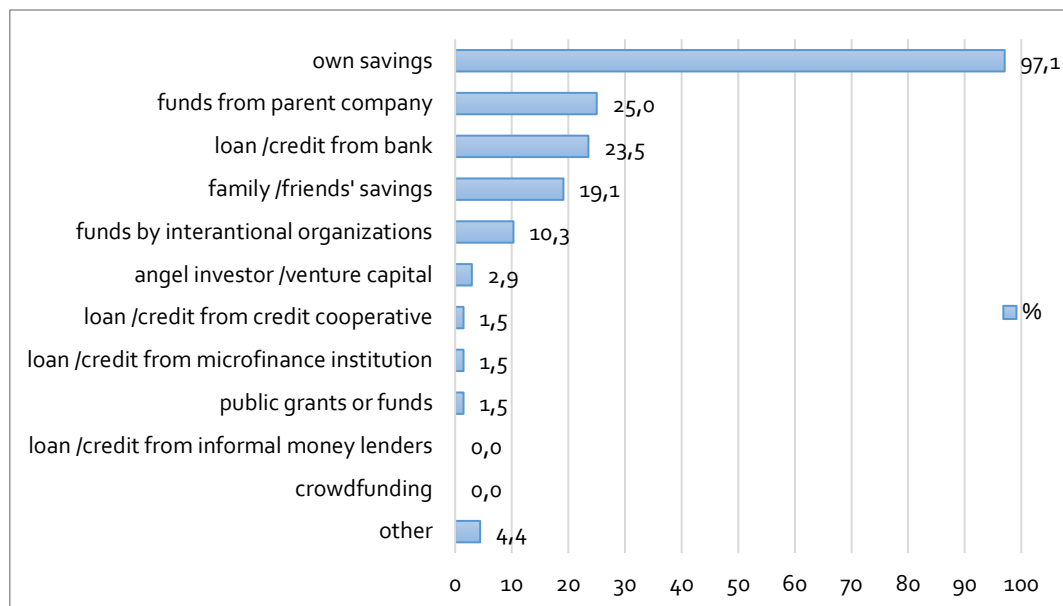
category	answers
financial capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>"financial support from (the host country)"</li> <li>"financial support from the parent company"</li> </ul>
experience /skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>"experience" (8)</li> <li>"work experience" (5)</li> <li>"experience to run a company from A to Z"</li> <li>"experience dealing with customers in (the host country)"</li> <li>"experience in a business group, global responsibility"</li> <li>"experience in the sector"</li> <li>"references of customers in (the host country)"</li> <li> </li> <li>"skills"</li> <li>"Know-how" (2)</li> <li>"communication" (2)</li> <li>"order, discipline"</li> <li>"work ethic (of the host country)"</li> <li>"professional attitude, commitment to performance"</li> <li>"social and environmental responsibility"</li> <li>"values like commitment to performance, responsibility, sincerity"</li> <li>"take responsibility for your own steps"</li> <li>"work ethic"</li> <li>"efficient business practices"</li> <li>"organisational procedures"</li> <li>"knowledge about running a business, self-discipline, friendly approach to people"</li> <li>"inventive thinking, understanding of business processes and HR, extending business areas and enterprises"</li> <li>"internationality, cultural openness, creativity finding new solutions"</li> <li>"flexibility, entrepreneurial mindset"</li> <li>"business mentality" (2)</li> <li>"understanding of cultural differences in business activities"</li> <li>"learning about procedures in (the host country)"</li> <li>"business knowledge and understanding market trends"</li> <li>"analysis of market potentials"</li> <li> </li> <li>"education" (3)</li> <li>"training" (2)</li> <li>"internship and training"</li> <li>"training with practical elements"</li> <li>"language skills"</li> <li>"certificate in (the host country's language)"</li> <li>"possibility to learn, technology"</li> <li>"getting to know new technologies and applications"</li> <li> </li> <li>"We transferred the business processes of our sister firm (in the host country)."</li> <li>"We transfer the business environment that's usual in (our host country)."</li> <li>"knowledge exchange with the parent company"</li> <li>"comparing all aspects of work and life in (host country) and BiH"</li> <li>"social policy and workers' rights"</li> </ul>
contacts, network	<ul style="list-style-type: none"> <li>"diaspora networks (in the host country)"</li> <li>"contacts" (4)</li> <li>"business contacts" (2)</li> <li>"main market in (former host country), as well as business contacts and networks"</li> <li>"customers from (the host country)" (2)</li> <li>"contacts to parent company" (3)</li> </ul>

Source: own survey, own translation if necessary, if multiple mentions: number in parentheses.

### Financial capital: Start capital, diaspora support programmes, foreign capital

97% of respondents set up their enterprise using own savings. Further important forms of start capital were parent company's funds (25%), loans /credits from banks (24%), savings of friends and family (19%), as well as funds from international organizations (10%) (see fig. 7).

Figure 7 - Which was the main type of funding to set up your enterprise? (N=68)

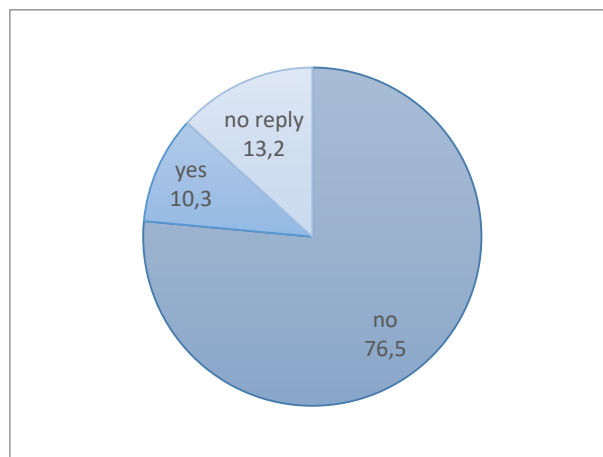


Source: Own survey and calculations.

\* multiple responses possible, therefore shares do not add up to 100.

Furthermore, 10% of respondents had received support from sources of finance especially targeted at (former) diaspora (see fig. 8). This was mostly the case with recently started companies, as support programmes started recently. For example, the United States Agency for International Development's (USAID) "Diaspora Invest" started in 2017, the United Nations Development Programme's "Diaspora 4 Development" in 2016.

Figure 8 - Use of diaspora support programmes (in%, N=68)



Source: Own survey and calculations.

34% of participating enterprises had foreign capital. The average share of foreign capital was 76%, and mostly the share of foreign capital was higher than 50% (see table 3).

Table 3 - Foreign capital

share of foreign capital (N=23)	used by % of respondents
0-24 %	4,35
25-49 %	8,70
50-74 %	26,09
75-100 %	60,87

Source: Own survey and calculations.

Looking at the origin of financial resources (see table 4), we can see that 65% of entrepreneurs had used start capital from their (former) host country. In the case of foreign capital, this mostly (80%) came from the (former) host country too. These numbers show how important capital import was for the start of many enterprises.

Table 4 - Domestic and foreign financial resources

	BiH (%)	(former) host country (%)	other country (%)	host country and other (%)
origin of start capital (N=68)*	36,76	64,71	4,41	-
origin of foreign capital (N=13)	-	76,92	15,38	7,69

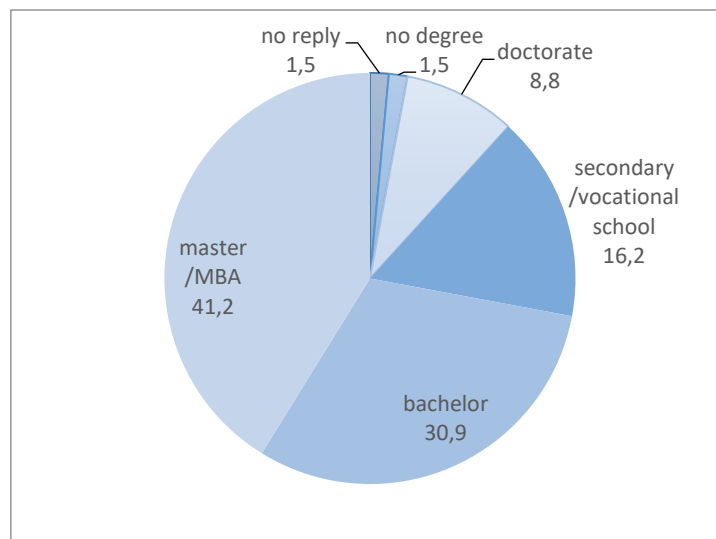
Source: Own survey and calculations.

\* multiple response possible, therefore shares do not add up to 100.

### Human capital: knowledge, experiences, skills

Most participating entrepreneurs had a master or MBA degree (41%), followed by bachelor degrees (31%), and secondary /vocational school (16%). 9% had doctoral degrees, whereas 1% had no degree (see fig. 9). 52% of respondents received (a part of) their degrees abroad.

Figure 9 - Highest educational degree (in %, N=68)



Source: Own survey and calculations.

Looking at the country where the entrepreneurs gained experiences, skills or knowledge (see table 5), we can see that 31% of respondents had gained experience setting up a company in the (former) host country. 54% had gained experience in their current sector in the (former) host country. One quarter of respondents each had gained corresponding experience in BiH. 47% had no prior experience in setting up a business, 30% had no prior experience in their current sector. As to language skills, 88% knew the language of their (former) host country, 54% spoke other foreign languages.

Table 5 - Foreign and domestic human capital

	in BiH (%)	in (former) host country (%)	in another country (%)	no such experience
<b>prior experience starting an enterprise (N=68)</b>	25,00	30,88	0,00	47,06
<b>prior experience in current sector (N=68)</b>	26,47	54,41	1,47	29,41
		of (former) host country (%)	of another country (%)	no such skill
<b>foreign language skills (N=68)</b>	-	88,24	54,41	1,47

Source: Own survey and calculations.

\* multiple response possible, therefore shares do not add up to 100.

### Network capital: contacts, supporters and business networking

Apart from financial and human capital, a network of contacts, supporters and business partners is also part of the resources of successful entrepreneurs. In the area of network capital, data was collected on support at starting the enterprise, business networking on events, as well as on domestic and foreign networking.

Regarding support when starting the enterprise, 65% of respondents stated they had received contacts useful for business from their network. 53% had received relevant business information, 41% motivation from members of their network (see table 6). However, 24% of entrepreneurs have had no outside support whatsoever during the start phase of their business.

*Table 6 - Support network at start of business*

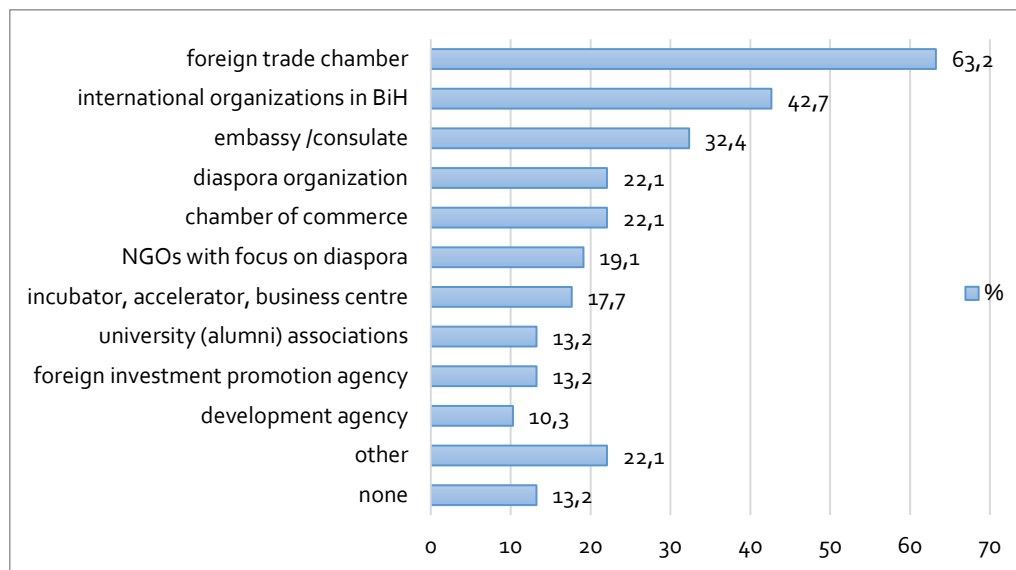
<b>Support in the area of ...</b>	<b>%</b>
... introductions to people useful to business. (e.g. suppliers, clients)	64,71
... business related information or advice	52,94
... motivation or emotional support	41,18
... business services. (e.g. legal, accounting)	32,35
... training in business related tasks or skills	29,41
... financial assistance (e.g. investment, equity, loans, loan guarantees)	29,41
... physical resources (e.g. use of land, space, buildings or equipment)	11,76
... personal services (e.g. household help, childcare)	11,76
... other support	19,12
<b>No support</b>	<b>23,53</b>

Source: Own survey and calculations.

\* multiple response possible, therefore shares do not add up to 100.

Furthermore, the entrepreneurs were asked about how they use events for networking. In the area of business networking, the respondents mostly used events or services organized by the foreign trade chamber (63%), international organizations in BiH (43%), embassies or consulates (32%), chambers of commerce (22%), diaspora organizations (22%), as well as other events (22%). Other events were mostly specific trade fairs. 13% of respondents did not use any events or services for business networking (see fig. 10).

Figure 10 - Use of events or services for business networking (N=68)



Source: Own survey and calculations.

\* multiple response possible, therefore shares do not add up to 100.

58% of respondents were satisfied with the possibilities for business networking. While the satisfied respondents often referred to the importance of own initiative when networking, the unsatisfied respondents named the following ideas for improvements:

- More focus on business relevant networking instead of meet-and-greet:
  - o initiating useful business contacts in BiH and abroad (matching)
  - o specific cooperation possibilities
  - o Development of sector-specific strategies, sector-relevant infrastructure
  - o market access
- Trainings, e.g. in the following areas:
  - o networking skills and strategies
  - o applying for EU projects
- subject- or sector-specific topics with invitations only targeting companies in the topic area
- content focused on BiH and the region

In general, participants were looking for networking events that bring together a relevant group of people for topics relevant to their business or sector, where goals and outcomes are identified and tracked, and event formats constantly improved and developed. Furthermore, some respondents saw potential in apps or databases, where entrepreneurs interested in cooperation can find each other. As to returning or diaspora entrepreneurs, some respondents brought up the positive example of conferences in the (former) host country where successful returnee or transnational entrepreneurs present their business model to members of diaspora.

Table 7 - Networking in BiH and abroad

	BiH (%)	(former) host country (%)	other country (%)	BiH and host country** (%)
supporter from ... (N=52)*	82,69	48,08	7,69	13,46
business networking in ... (N=13)*	77,97	18,64	10,17	-
	BiH (%)	(former) host country (%)	other country (%)	no / no response (%)
part of a bigger firm in ... (N=68)	1,47	22,06	2,94	73,53

Source: Own survey and calculations.

\* multiple response possible, therefore shares do not add up to 100.

\*\* support person attributable to both BiH and the host country.

Turning to the network of entrepreneurs in BiH and abroad (see table 7), we can see that if support was received during the starting phase of the business, respondents were mostly supported by people from BiH (83%), but also from the (former) host country (48%).

Events for business networking were mostly used in BiH (78%), only 19% of respondents used events in the (former) host country, 10% in other countries (see table 7). However, only 58% of respondents were satisfied with networking opportunities. This means, that there is potential for improved events and services.

Finally, 22% of respondents stated their firm was part of a bigger firm in the (former) host country (see table 7).

## Entrepreneurial success

In this section, the characteristics of the respondents' enterprises are presented, followed by measures of entrepreneurial success like growth, innovation activities and export activities.

### Overview of enterprise characteristics: age, size, sector

On average the enterprises are 7 years old. The oldest one was founded in 1996, the youngest in 2018. Thus, enterprise age was between 0 and 22 years (compare table 8). The oldest firm was founded shortly after the war in the 90ies. A wide field of respondents participated in the survey, from new enterprises founded in 2017 or 2018 to long established ones.

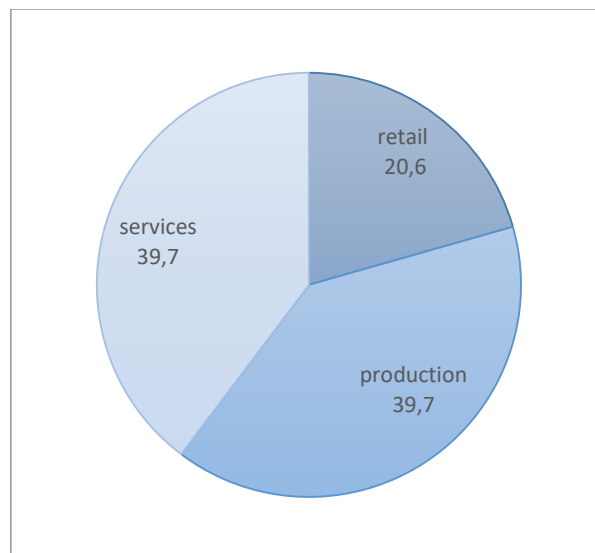
Table 8 - Enterprise age

<b>enterprise age (N=68)</b>	<b>%</b>
up to 5 years	52,94
6-10 years	17,65
11-15 years	17,65
15-22 years	11,76

Source: Own survey and calculations.

As to sector of activity, 40% of respondents were in production, 21% in retail trade, and 40% in services (see fig. 11).

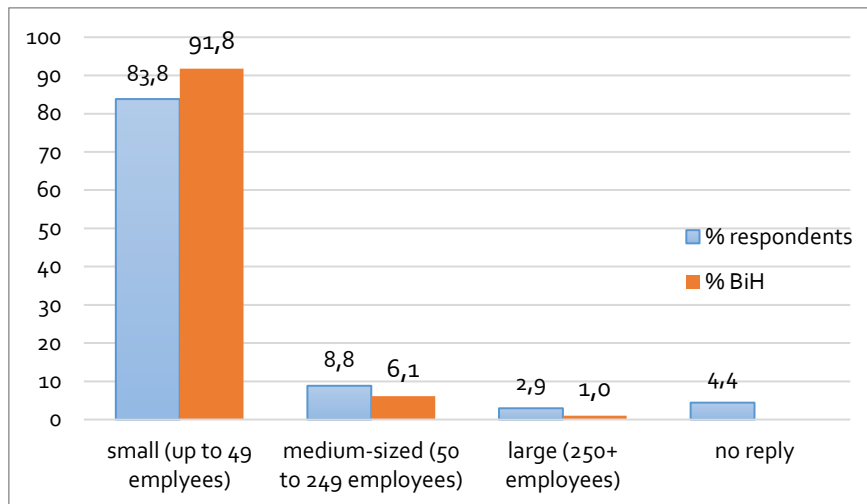
Figure 11 - Sectors (in %, N=68)



Source: Own survey and calculations.

According to the number of employees, 84% of enterprises are small (up to 49 employees), 9% are medium-sized (50-249 employees) and 3% are large enterprises (more than 250 employees) (see fig. 12). This is comparable to the distribution of enterprise size in BiH according to the official statistics of BiH, with 92% small, 6% medium-sized and 1% small enterprises (BHAS 2018, 56).

Figure 12 - Size according to number of employees (N=68)



Source: Own survey and calculations; BHAS 2018.

### Growth

On average, for the coming year (2019), the respondents expected total turnover to grow by 23%, individual expectations ranging from minus 50% to plus 200% (see table 9). The number of employees had grown on average by 23% a year. Since the first year of operations, average growth in number of employees was 44% (see table 9).

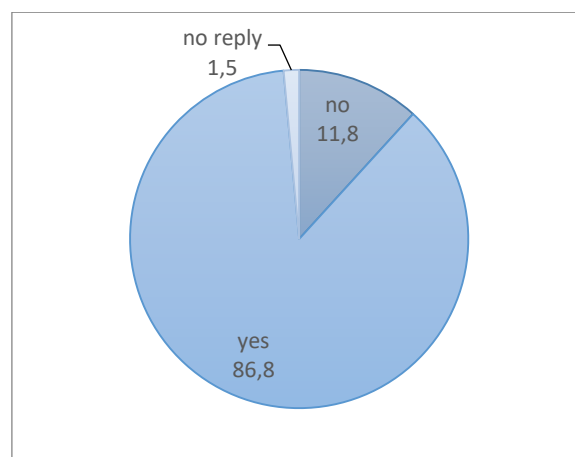
Table 9 - Employee and turnover growth

	mean	std.dev.	min	max
expected total turnover growth (2019, in %, N=61)	23,43	33,97	-50	200
growth of number of employees (first year to 2017, in %, N=62)	44,43	38,61	0	160
average yearly growth of number of employees (in %, N=61)	22,64	34,95	0	100

Source: Own survey and calculations.

87% of respondents planned to expand their enterprise within the next 3 years (see fig. 13).

Figure 13 - Plans to expand within the next 3 years (N=68, in %)

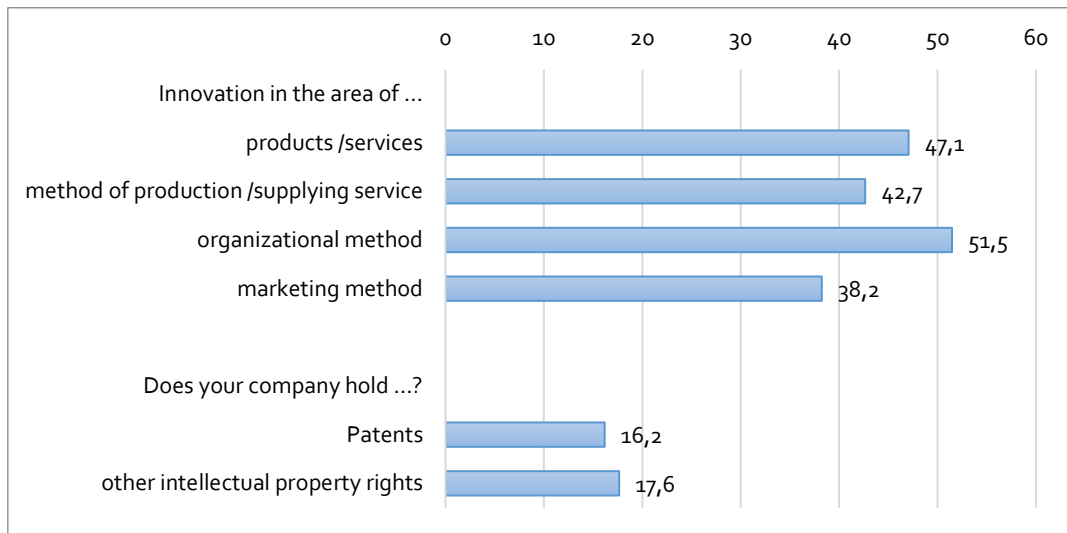


Source: Own survey and calculations.

### Innovation

47% of respondents stated they had introduced new or significantly improved products or services within the last 3 years. 43% had introduced new or significantly improved methods of production or supplying a service, 51% organizational methods and 38% marketing methods. 16% of respondents held patents, 18% other intellectual property rights like e.g. trademarks or copyrights (see fig. 14).

Figure 14 - Innovation activities (N=68, % yes)



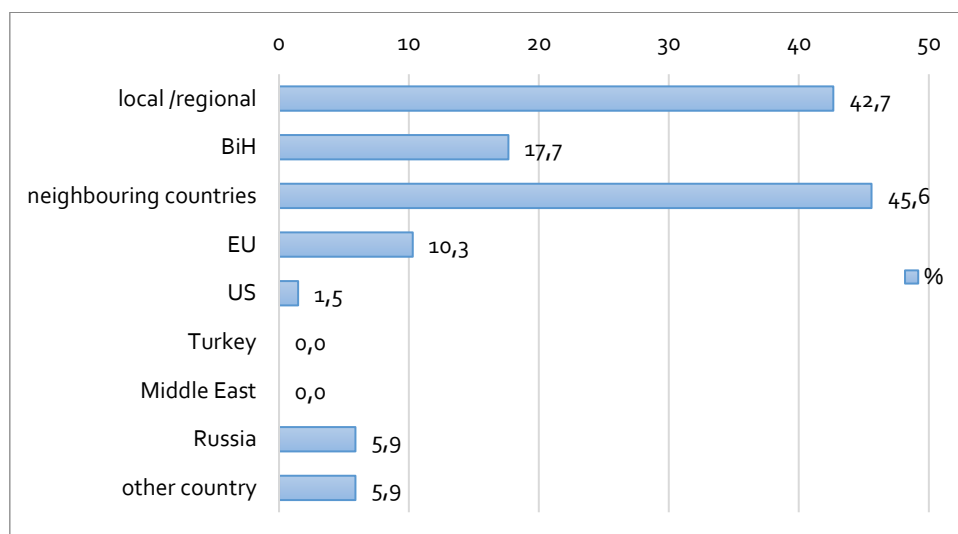
Source: Own survey and calculations.

\* multiple response possible, therefore shares do not add up to 100.

### Export activities

60% of respondents said the main market in which they sold their main product or service was their region or BiH, 46% named the neighbouring countries, 10% the EU, 6% Russia, and 6% other countries (see fig. 15). Other countries most commonly included China or worldwide markets.

Figure 15 - Main markets (N=68)



Source: Own survey and calculations.

\* multiple response possible, therefore shares do not add up to 100.

63% of respondents sold (part of) their products or services outside of BiH. In the case of exports, the average share of exports in total sales was 78%, and mostly the export share was between 75 and 100% (see table 10).

*Table 10 - Export activities*

<b>share of exports in total sales (N=68)</b>	<b>%</b>
0%	27,94
1-49%	8,82
50-74%	10,29
75-99%	23,53
100%	20,59
no answer	8,82

Source: Own survey and calculations.

### Interim summary

As can be seen from the presented results, the enterprises are successful. Mostly, respondents expected positive growth for the coming year and looked back at positive growth of the number of employees. More than a third had innovation activities like the introduction of new products or services, and every fifth enterprise held patents or other intellectual property rights. Two thirds of respondents stated to be exporters, mostly with a share of exports in total sales of over 75%. The entrepreneurial success is also reflected in the entrepreneurs' satisfaction: Three quarters of respondents would do it again and found or run an enterprise in BiH.

Among other factors, the entrepreneurs' resources have a key role in entrepreneurial success. The entrepreneurs have diverse resources at their disposal, whereas the focus of the survey was on the resources from the (former) host country of the entrepreneurs. Mostly, experiences and skills were named as most important contribution of their time spent abroad, but also contacts and networks, as well as financial capital were important. Two thirds of respondents drew (part of) the start capital from their (former) host country. 10% had made use of diaspora support programmes. Half of the respondents had gained experience in their current sector in their (former) host country. One third had gained experience in starting a company there. In total, two thirds of entrepreneurs had prior experience in their sector, half of them in starting a company. When starting, 83% of respondents had support from people located in BiH, almost 50% had support from people located in the (former) host country. At the time of the survey, every fifth respondent used events for business networking in the (former) host country.

## Part 2: Business environment and economic conditions in BiH

The second part of the report comprises the entrepreneurs' perception of the business environment and economic conditions, as well as key areas for economic policy measures.

### Perception of the business environment

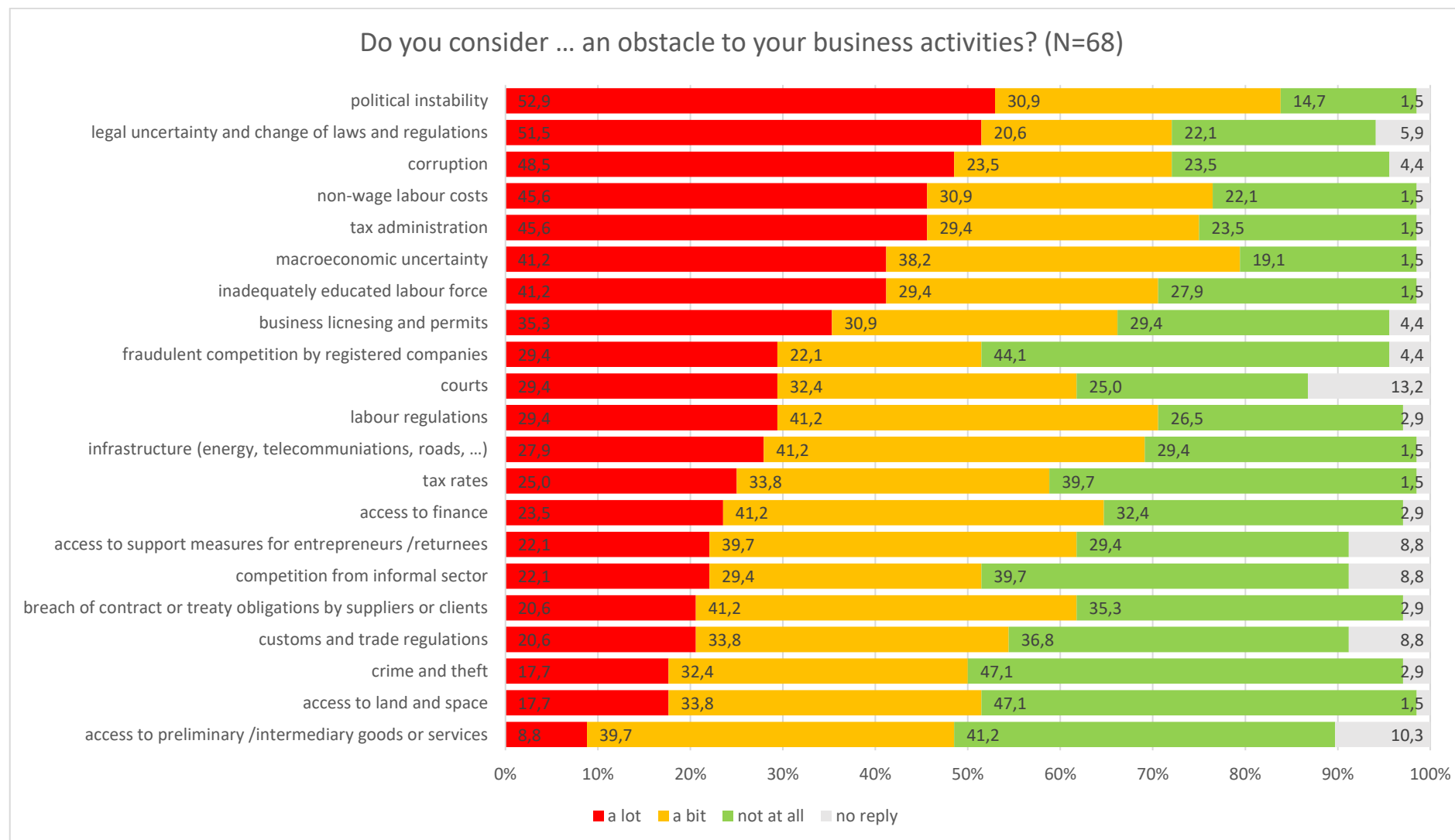
Positive points, that were mostly considered as no obstacle to business, are: Access to land and space (47%), crime and theft (47%), fraudulent competition by registered companies (44%), access to preliminary /intermediary goods or services (41%), tax rates (40%), and competition from the informal sector (40%).

Negative points, that were mostly considered as big obstacle to business, are: Political instability (53%), legal uncertainty and change of laws and regulations (51%), corruption (49%), non-wage labour costs (46%), tax administration (46%), inadequately educated labour force (41%), and macroeconomic instability (41%).

Furthermore, the respondents identified high interest rates as compared to EU, the refugee situation, as well as slow administrative procedures in smaller locations as problematic. Also, the phenomenon of black salaries (declaration of less than the employees' full salaries), the lack of a strategic framework /approach in policy areas such as education, research and development, as well as the non-implementation of existing laws were mentioned several times.

Two issues were addressed particularly often during the interviews. On the one hand, that not the non-wage labour costs in themselves are problematic, but the lack of public services for the employees resulting hereof. On the other hand, the emigration of qualified labour force and the associated brain drain worried many respondents. This can also become a major bottleneck for the plans to expand business within the next year named by 87% of respondents (compare above p.16).

Figure 16 - Perception of the business environment and economic conditions



Source: Own survey and calculations.

## Perception of the business environment in comparison

Comparing with data of similar surveys on the perception of BiH's business environment a number of similarities and differences can be identified.

The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)'s Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS) includes information on obstacles to business. In the fifth round (2012-2014), over 1800 enterprises in the Western Balkans were included, of which 360 in BiH. The entrepreneurs in BiH identified political instability (34%), corruption (26%), unfavourable tax rates (20%), competition from the informal sector (16%), access to financial means (14%), tax administration (13%), labour regulations (11%) and electricity (10%) as big obstacles to business (compare Kresic, Milatovic and Sanfey 2017, p.10).

Although our survey and the EBRD BEEPS data are not directly comparable, the ratings of many big obstacles coincide. These are in particular political instability, corruption and tax administration. The similar perception of the business environment may be an indication that entrepreneurs mostly face the same obstacles and that no discrimination in this sense exists against entrepreneurs who spent some time abroad. Prior studies also found that obstacles for returnee entrepreneurs are mainly administrative or institutional in nature and hence the same as for all entrepreneurs in BiH (see Efendic, Babic and Rebmann 2014, p. 52-59).

Yet, in the areas "access to financial means" and "inadequately educated labour force" respondents' perception differs between our survey and the EBRD BEEPS data for BiH. While access to financial means is one of the biggest obstacles as perceived by entrepreneurs in the EBRD BEEPS, it was not among the biggest obstacles for the respondents of our survey. Possibly, the respondents have easier access to financial capital, be it through savings from the time spent abroad, be it through contacts to parent companies or business partners abroad (compare above p.14), as well as the financial support targeted at diaspora investors (compare above p.9-10).

The reverse is true with the education of the labour force. While in the EBRD BEEPS only 7.4% saw inadequately educated labour force as a big obstacle (Kresic, Milatovic and Sanfey 2017, p.10), respondents of our survey more often rated this as a big obstacle. Possibly, the respondents' experience of another country's educational system or its graduates make a direct comparison with the local system possible and in some cases unfavourable. Furthermore, different sector and industry areas can be an explanation for this difference in perceptions.

The German Foreign Trade Chamber (AHK) also collects data among its members on the satisfaction with BiH as a location<sup>2</sup>. The respondents of the AHK survey rated the qualifications of the labour force, the academic education, the productivity and motivation of the workers, as well as the quality and availability of local suppliers and the future EU membership of BiH as positive factors (AHK 2016, AHK 2017). In contrast, legal certainty, political and social stability, and reduction of corruption and crime were rated as challenges (AHK 2016, AHK 2017). Furthermore, transparency in public procurement, access to public or EU funds (AHK 2016), tax administration and public administration (AHK 2017) were ranked rather negatively.

Again, some factors were ranked similarly by the respondents of both surveys: Local suppliers, respectively access to primary /intermediate goods or services were perceived positively. On the contrary, political stability, legal certainty, corruption, and tax administration were perceived negatively. However, it is striking that the education of the labour force was rated positively by the AHK respondents in 2016 and 2017, whereas it figures as a challenge in 2018 (AHK and Deloitte 2018).

A study of AHK and Deloitte on investing in BiH (AHK and Deloitte 2018), lack of fight on corruption and crime, inefficient public administration and judiciary, lack of political and social stability, hesitant reforms, lack of competencies of the labour force, differences in legislation between entities<sup>3</sup>, as well as lack of legal certainty and infrastructure problems (roads, electricity) are identified as obstacles to investment. On the contrary, being close to the European market and free trade agreements like the Central European Free Trade Agreement (CEFTA), as well as low labour costs, low tax rates, industry culture in metal, wood and textiles, the touristic potential, availability of raw materials and a stable currency are cited as positive factors for investment in BiH.

Again, the negative rating of corruption, political instability and legal uncertainty coincides with the perception of the respondents of our survey. The same goes for the positive rating of tax rates. As indicated above, there are also parallels regarding the perception of the education and competencies of the labour force.

Lastly, also the Business Barometer of the Foreign Investors Council (FIC 2018) draws a similar picture: The respondents of the FIC survey perceived unpredictable tax policy, unequal treatment by inspection authorities, political instability, collection of accounts receivables, employment contributions,

---

<sup>2</sup> Also, the data is not directly comparable but can nevertheless yield some insights.

<sup>3</sup> BiH consists of two entities and a special district: The Federation of Bosnia and Herzegovina (FBiH), the Republika Srpska (RS) and Brcko District (BD). The decentral FBiH consists of ten Cantons, each with its own decision-making powers, whereas the centralized RS has only one entity government. DB is a special administrative district. Whereas the state-level government is charged with foreign, diplomatic and fiscal policy, most government functions, including economic policy are at the entity- or municipality-level.

unfair competition and extraordinary fees and charges as highest risks for successful business operations in BiH. Furthermore, the negative demographic structure (outflow of workforce), and the inefficiency of public administration were also identified as growing risks (FIC 2018, 20-21). On the contrary, a qualified workforce, low labour costs, proximity to the European Union, low profit tax and VAT rate, as well as local services and suppliers were identified as competitive advantages of investing in BiH (FIC 2018, 25).

All in all, we can summarize that the perception of obstacles and challenges to business activities of the surveyed entrepreneurs who spent some time abroad are mostly similar to the perception of entrepreneurs in BiH in general (compare Kresic, Milatovic and Sanfey 2017), as well as to that of foreign investors in BiH (compare AHK 2016, 2017, AHK and Deloitte 2018, FIC 2018). This finding is consistent with the result of earlier studies on returnee entrepreneurs (compare Efendic, Babic and Rebmann 2014). Political stability, legal certainty, corruption, tax administration and non-wage labour costs were consistently perceived as major challenges (if respective data was collected).

While respondents of our survey perceived the education of the labour force to be rather a challenge, the rankings in the other studies differed as described.

Finally, access to financial means seems to be a lesser obstacle for the respondents of our survey, than for entrepreneurs in BiH in general. Furthermore, advantages like low tax rates, and access to local suppliers and service providers were rated similarly. The respondents of our survey also perceived the situation regarding competition as a rather advantageous part of the business environment.

### Potentials of entrepreneurial resources and economic policy measures

The following section presents recommendations for economic policy measures that support business start-ups and investments in BiH by people who spent some time abroad, as well as to improve the business environment for these entrepreneurs. As shown above, there are only few differences in the perception of obstacles in the business environment as compared to other entrepreneurs in BiH. Economic policy measures in these key areas therefore target the business environment and economic conditions in general. Successful implementation of such measures will benefit not only entrepreneurs who spent some time abroad, but also further entrepreneurs in BiH. Furthermore, some smaller differences in perception of the business environment were identified. However, most importantly, the respondents of our survey can draw on special potentials in the areas of financial capital, human capital and network capital resulting from their time spent abroad. With appropriate support, these potentials could be used beyond individual entrepreneurial success. There are numerous starting points for economic policy measures (see table 11).

## Potentials in the areas of financial capital, human capital and network capital

The respondents of our survey all spent some time abroad. During this time, some of them saved start capital, made useful business contacts in the host country or gained know-how of the business culture there. This way, the migration experience can lead to competitive advantages in entrepreneurial resources in the areas of financial capital, human capital or network capital.

### *Easier access to financial capital*

Access to financial means was on average perceived by the respondents of our survey as a less big obstacle than by entrepreneurs in BiH in general. Savings accumulated while abroad, contacts to a parent company or to business partners abroad, as well as more recently special financial support for investors from diaspora make access to financial means easier. 65% of respondents had start capital (in part) from their (former) host country. 4% of respondents saw financial means as the most important contribution of their time spent abroad to their business activities. This rather low percentage might be due to the fact that on the one hand these financial means were important when starting the business, while on the other hand in later business phases there is a lack of such possibilities. Financial support programmes to expand business activities with the (former) host country could thus improve the already good situation in the area of financial capital.

### *Potential for knowledge transfer*

Education and skills of the labour force were rather considered to be a challenge in the business environment by the respondents of our survey, while the perception of this issue differed between the other studies mentioned above. Especially, the emigration of qualified labour force and respective brain drain worried respondents. At the same time 87% of respondents considered their experiences and skills as most important contribution of their time spent abroad. For example, 31% had gained experience in starting an enterprise in their (former) host country, 54% in their current sector. A great potential for knowledge transfer derives from this. On the one hand, competitive advantages in the area of knowledge and skills are possible via transferring the business model of a parent company, as well as through know-how on business practices and business culture of the (former) host country. On the other hand, in-house education and training - like already done in some of the interviewed companies - is a way to overcome problems related to inadequately educated labour force. Furthermore, internships for pupils or students, as well as cooperation with education providers are possible. At the same time, it has to be noted that not all companies have such capacities.

### *Potential for networking*

22% of respondents' firms are part of a bigger firm in the host country. Numerous entrepreneurs had support from people in their (former) host country. 19% still use events there for business networking. 25% of respondents view contacts or networks as the most important contribution of their time spent

abroad. At the same time, only 58% of respondents were satisfied with the current networking possibilities. Hence, there is potential for increased networking and use of contacts. On the one hand, this is true for the target group of the entrepreneurs, with events or services aimed at matching with business contacts in BiH and abroad, market access or sector-specific events and events with focus on BiH or the region, as mentioned by some respondents. On the other hand, this potential also exists for the target group of potential entrepreneurs and investors from diaspora, with events in the (former) host country or in BiH, where successful returnees present their business model to members of diaspora.

Using these potentials goes beyond the responsibility of single entrepreneurs who spent some time abroad. Rather, stakeholders in politics, business or NGOs in both BiH and the host countries are to provide a supportive framework to enable using these potentials in knowledge transfer and network beyond the borders of single enterprises.

#### Economic policy measures - business environment in general

Furthermore, the situation of entrepreneurs can be improved by general economic policy measures aimed at improving economic conditions. Favourable economic conditions include low tax rates, as well as access to land and space, access to local service providers and suppliers, as well as low perceived crime and theft rates, and the favourable competitive situation. On the contrary, political instability, legal uncertainty, corruption, high non-wage labour costs, tax administration, inadequately educated labour force and macroeconomic instability were identified as challenges in the business environment.

Economic policy measures in these areas are targeted at the business environment in general. Their implementation would benefit a large number of entrepreneurs, amongst them also the entrepreneurs who spent some time abroad. These measures include the fight against corruption, reforms of the tax administration, increasing political stability. Furthermore, legal protections and predictability and efficiency in implementation of laws and regulations, strengthening rule of law, reducing non-wage labour costs or improving the social services financed from this, reforms of public administration with increased efficiency of services, educational reforms and the availability of qualified labour force are further fields of action. For example, suitable reforms, especially in the areas of corporate law, labour law, reduction of bureaucracy, tax system and rule of law were already proposed by the Foreign Investors' Council (FIC 2016 and FIC 2018, S.26-27).

Improving the economic conditions would benefit not only the entrepreneurs who spent some time abroad, but also further entrepreneurs in BiH. Furthermore, the improved business environment could attract more entrepreneurs or investors from diaspora.

*Table 11 - Starting points for economic policy measures*

<b>Action area</b>	<b>expected effects</b>
Access to financial capital for ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• starting a business</li> <li>• expanding business activities (with the former host country)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• support to new entrepreneurs and investors</li> <li>• expansion of business activities</li> </ul>
knowledge transfer, use of experiences /skills of entrepreneurs via ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• transfer of parent company's business model</li> <li>• use of know-how on business practices and business culture of the (former) host country</li> <li>• in-house education and training, internships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transfer of experiences /skills in firm and beyond</li> <li>• improved competencies of labour force also for future entrepreneurs</li> </ul>
networking via ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• event formats for matching with business contacts in BiH and abroad, market access; sector-specific events, events with topics focusing on BiH and the region</li> <li>• events in the (former) host country or in BiH targeting potential entrepreneurs or investors in diaspora, where successful returnees present their business models /success story</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• support to networking activities of entrepreneurs, expansion of business activities</li> <li>• support to diaspora interested to start an enterprise /to invest</li> </ul>
general business environment <ul style="list-style-type: none"> <li>• fight against corruption</li> <li>• reforms of the tax administration</li> <li>• increasing political stability</li> <li>• legal protections and predictability and efficiency in implementation of laws and regulations, strengthening rule of law</li> <li>• reducing non-wage labour costs or improving the social services financed from this</li> <li>• reforms of public administration with increased efficiency of services,</li> <li>• educational reforms and the availability of qualified labour force</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• better economic conditions for current and future entrepreneurs</li> </ul>

Source: Own survey and calculations.

## Conclusion

The research project 'Networking and knowledge transfer—returnee entrepreneurship in the Western Balkans' aims to analyse how networks, skills and qualifications acquired abroad enable successful entrepreneurial activities of entrepreneurs who started or run an enterprise in their home country after having spent some time abroad and how these entrepreneurs can contribute to the economic development of their home country. For this purpose, detailed qualitative and quantitative data were collected on people who started or run an enterprise in BiH after having spent some time abroad. This report presents the first results of the survey conducted in summer 2018 in BiH. This report presents first results of the survey conducted in BiH in summer 2018. The results shed light on the contribution of their time spent abroad to entrepreneurial success, their entrepreneurial resources in the areas of financial, human and network capital, as well as the success of their businesses. Furthermore, the respondents' perception of the business environment was analysed and areas for economic policy measures identified, that support business start-ups and investments in BiH by people who spent some time abroad, as well as to improve the business environment for entrepreneurs who started or run an enterprise in BiH after having spent some time abroad.

54% of respondents started their business to make a change in BiH. Average satisfaction (on a scale from 1 = very unsatisfied to 10 = very satisfied) was 7.72. 78% of respondents would opt again for starting or running a business in BiH. Experience and skills were the most important contribution of their time abroad for 87% of respondents. 31% gained experience in starting a business in their (former) host country, 54% gained experience in their current sector there. Furthermore, 65% had start capital (partly) from their (former) host country. 22% are part of a bigger firm in the (former) host country. 63% are exporters. On average the number of employees grew by 44% since the start of business. Expected turnover growth for 2019 was on average 23%.

Positive aspects of the business environment are low tax rates, easy access to business spaces and land, access to local service providers and suppliers, low crime and theft, as well as a favourable competitive situation. The biggest challenges are posed by political instability, legal uncertainty, corruption, non-wage labour costs, tax administration, inadequately educated labour force and macroeconomic instability.

Potential advantages from time spent abroad were identified in particular in the areas of easier access to financial capital, knowledge transfer and use of experience /skills of entrepreneurs, as well as networking. Apart from support measures targeting these potentials, improvements in the general business environment are needed to enable the entrepreneurs to use their resources, including the poten-

tials from time spent abroad, more effectively. These improvements would benefit not only the entrepreneurs who spent time abroad, but also further entrepreneurs in BiH. Furthermore, by enhancing advantages of BiH as a business location, more entrepreneurs and investors from the diaspora can be attracted.

## Literature

- AHK - Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2016). Konjunkturumfrage 2016 / Privredno istraživanje 2016. Bosnien-Herzegowina vs. Mittel- und Osteuropa / Bosna i Hercegovina vs Srednja i Istočna Evropa.
- AHK - Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2017). Konjunkturumfrage 2017 / Privredno istraživanje 2016. Bosnien-Herzegowina vs. Mittel- und Osteuropa / Bosna i Hercegovina vs Srednja i Istočna Evropa.
- Bai, W., Holmström Lind, C., Johanson, M. (2016). The performance of international returnee ventures: the role of networking capability and the usefulness of international business knowledge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 657-680.
- Bai, W., Holmström-Lind, C., Johanson, M. (2018). Leveraging networks, capabilities and opportunities for international success: A study on returnee entrepreneurial ventures. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 51–62.
- Chen, W., Tan, J. (2009). Understanding Transnational Entrepreneurship Through a Network Lens: Theoretical and Methodological Considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1079-1091.
- Deloitte and AHK - Deloitte Advisory Services and Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2018). Investitionen in Bosnien-Herzegowina / Investicije u Bosni i Hercegovini. Sarajevo.
- Drori, I., Honig, B., Wright, M. (2009). Transnational Entrepreneurship: An Emergent Field of Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1001-1022.
- Efendic, A., Babic, B., Rebmann, A. (2014). Diaspora and Development. Bosnia and Herzegovina. Sarajevo: Embassy of Switzerland in Bosnia and Herzegovina.
- Elo, M. (2016). Typology of diaspora entrepreneurship: Case studies in Uzbekistan. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 121–155.
- Elo, M., (2014). Diaspora Networks in International Business and Transnational Entrepreneurship – A Literature Review. ZenTra Working Paper in Transnational Studies No. 40 /2014, 1-18.
- Elo, M., Harima, A., Freiling, J. (2015). To Try or Not to Try? A Story of Diaspora Entrepreneurship. *Progress in International Business Research*, 10, 283-293.
- FIC - Foreign Investors Council (2016). White Book 2015/16. Improving the Business Environment in BiH. Sarajevo.
- FIC - Foreign Investors Council (2018). Business Barometer. Bosnia and Herzegovina. Sarajevo.
- Honig, B., Drori, I., Carmichael, B. (Eds.) (2010). Transnational and immigrant entrepreneurship in a globalized world. University of Toronto Press.
- IOM (2010). Maximizing the Development Impact of Migration-Related Financial Flows and Investment to Bosnia and Herzegovina. Geneva: International Organization for Migration (IOM).

- Kresic, A., Milatovic, J., Sanfey, P. (2017). Firm performance and obstacles to doing business in the Western Balkans. Evidence from the BEEPS. European Bank for Reconstruction and Development Working Paper No. 200.
- Lin, X. (2010). The Diaspora Solution to Innovation Capacity Development: Immigrant Entrepreneurs in the Contemporary World. *Thunderbird International Business Review*, 52(2), 123–136.
- Lin, X., Tao, S. (2012). Transnational entrepreneurs: Characteristics, drivers, and success factors. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 50–69.
- Lissoni, F. (2017). International migration and innovation diffusion: an eclectic survey. *Regional Studies*, 52(5), 702–714.
- Mayer, S.D., Harima, A., Freiling, J. (2015). Network Benefits for Ghanaian Diaspora and Returnee Entrepreneurs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(3), 95-122.
- MHRR (2017). Policy on Cooperation with Diaspora. Sarajevo: Ministry of Human Rights and Refugees of Bosnia and Herzegovina.
- MSB (2017). Bosnia and Herzegovina Migration Profile for the year 2016. Sarajevo: Ministry of Security Bosnia and Herzegovina.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M., Chrysostome, E. V. (2012). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: In search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 30–64.
- Oruc, N., Alic, A, Barnes, S. (2011). To BiH or not to BiH? A report on the return of young Diaspora to the BiH labour market. MDG Achievement Fund – Youth employability and retention programme report.
- Saxenian, A. (2006). *The new argonauts: Regional advantage in a global economy*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University press.

Umrežavanje i prenos znanja

—

Povratničko poduzetništvo

na Zapadnom Balkanu

Izvještaj o istraživanju u Bosni i Hercegovini

Septembar, 2019.

Doktorski kandidat:

Jutta Šehić, M.A.

Andrássy Univerzitet Budimpešta

[jutta.sehic@andrassyuni.hu](mailto:jutta.sehic@andrassyuni.hu)

Supervizor:

Prof. Dr. Martina Eckardt

Andrássy Univerzitet Budimpešta

## Zahvalnica

Hvala na podršci svima koji su nam ustupili kontakte ili dali komentare i ideje, omogućavajući da se ovaj istraživački projekat provede. Pored institucija, ambasada i NVOa, naročitu zahvalnost iskazujemo poduzetnicima koji su učestvovali u anketi. Samo kroz njihovu podršku moglo je doći do prikupljanja podataka, koji su osnova sljedeće analize i dalje akademsko-istraživačke publikacije.

## Rezime

Istraživački projekt „Umrežavanje i prenos znanja – povratničko poduzetništvo na Zapadnom Balkanu“ analizira kako mreže, vještine i kvalifikacije stečene u inozemstvu omogućavaju uspješne poduzetničke aktivnosti kod povratnika u zemlje porijekla i kako povratnici doprinose ekonomskom razvoju njihove zemlje. U ovu svrhu prikupljeni su detaljni kvantitativni i kvalitativni podaci o ljudima koji su pokrenuli ili vode biznis u Bosni i Hercegovini (BiH) nakon što su proveli neko vrijeme u inostranstvu. Ovaj izvještaj predstavlja prve rezultate ankete provedene u ljeto 2018. godine.

Među glavnim rezultatima su spisak o najvažnijim dobrobitima vremena provedenog u inostranstvu, resursima u oblastima finansijskog, ljudskog i mrežnog kapitala, kao i poslovnog uspjeha.

- 54% anketiranih poduzetnika je pokrenulo biznis da pokušaju napraviti promjenu u BiH.
- Prosječno zadovoljstvo (na skali od 1= veoma nezadovoljan/na do 10= veoma zadovoljan/na) je 7,72.
- 78% anketiranih poduzetnika bi opet isto uradilo i pokrenuli bi ili vodili poduzeća u BiH.
- Iskustva i vještine su bili glavna dobrobit vremena provedenog u inostranstvu sa 87%.
- 31% je steklo iskustvo u pokretanju biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka.
- 54% je steklo iskustvo u sektoru trenutnog biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka.
- 65% anketiranih poduzetnika je imalo (dio) finansiranja za pokretanje poduzeća iz (prethodne) zemlje boravka.
- 22% je dio veće firme u (prethodnoj) zemlji boravka.
- 63% anketiranih poduzetnika su izvoznici.
- Prosječni rast broja zaposlenih od pokretanja poduzeća je 44%.
- Očekivan rast godišnjeg prometa za 2019. je u prosjeku 23%.

Dalje je prikazana i percepcija poslovnog okruženja te preporuke za ekonomsko-političke mjere usmjerene na povećanje broja biznisa koje u BiH pokreću građani koji su proveli neko vrijeme u inozemstvu, kao i na poboljšanje poslovnog okruženja za poduzetnike povratnike:

- Povoljne karakteristike poslovnog okruženja su niske porezne stope, pristup zemljištu i prostorima, pristup preliminarnim/posredničkim sirovinama i uslugama, niske stope kriminala i krađa, kao i povoljna situacija sa konkurencijom.
- Najveći izazovi su politička nestabilnost, pravna nesigurnost, korupcija, doprinosi za radnike, porezna administracija, nekvalifikovana radna snaga, kao i makroekonomska nesigurnost.
- Potencijali koje vrijeme provedeno u inostranstvu donosi su posebno izraženi kod lakšeg pristupa finansijama, prenosa znanja i upotrebe iskustava i vještina, kao i kod umrežavanja.

- Pored podrške usmjerene ka ovim potencijalima, potrebno je i poboljšanje generalnog poslovnog okruženja, tako da poduzetnici mogu bolje koristiti svoje resurse, uključujući potencijale koji dolaze sa vremenom provedenim u inostranstvu. Osim poduzetnicima koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu, ove mjere bi bile podrška i drugim poduzetnicima u BiH. Štaviše, stvaranje atraktivnih uslova poslovnog okruženja u BiH bi moglo privući još više poduzetnika i investitora iz dijaspore.

## Sadržaj

Zahvalnica.....	i
Rezime .....	ii
Tabele .....	v
Grafikoni .....	v
Uvod .....	1
Prikupljanje podataka.....	2
Prvi dio: Karakteristike poduzetnika, resursi iz BiH i iz inostranstva, poslovni uspjeh .....	4
Karakteristike poduzetnika .....	4
Motivacija da se pokrene ili vodi biznis.....	4
Odabir BiH kao lokacije.....	5
(Povremeni) povratak u BiH .....	5
Zadovoljstvo.....	6
Resursi iz BiH i iz inostranstva .....	7
Glavni doprinos vremena provedenog u inostranstvu .....	7
Finansijski kapital: kapital za pokretanje biznisa, programi za dijasporu, strani kapital.....	9
Ljudski kapital: Znanja, iskustva, vještine .....	10
Mrežni kapital: Kontakti, podrška, poslovna umrežavanja .....	11
Poslovni uspjeh .....	15
Karakteristika poduzeća: Dob, veličina, sektori.....	15
Rast .....	16
Aktivnosti inovacija.....	17
Aktivnosti u inostranstvu .....	17
Zaključak prvog dijela.....	18
Drugi dio: Poslovno okruženje u BiH.....	19
Percepcija poslovnog okruženja .....	19
Poređenje percepcije poslovnog okruženja .....	21
Potencijali poduzetničkih resursa i ekonomsko-političke mjere.....	23
Potencijali u oblastima finansijskog, ljudskog i mrežnog kapitala .....	24

Ekonomsko-političke mjere za generalno poslovno okruženje .....	25
Zaključak.....	27
Izvori .....	I

## Tabele

Tabela 1 - Poduzetnici u ciljnoj grupi i stopa odgovora .....	2
Tabela 2 - Glavne koristi vremena provedenog u inostranstvu .....	8
Tabela 3 - Strani kapital .....	10
Tabela 4 - Finansijski resursi u BiH i u inostranstvu.....	10
Tabela 5 - Ljudski kapital u BiH i u inostranstvu.....	11
Tabela 6 - Mreža podrške za pokretanje biznisa.....	12
Tabela 7 - Umrežavanja u BiH i u inostranstvu.....	14
Tabela 8 - Starost poduzeća .....	15
Tabela 9 - Rast broj zaposlenih i prometa .....	16
Tabela 10 - Aktivnosti izvoza .....	18
Tabela 11 - Polazište za ekonomsko-političke mjere .....	26

## Grafikoni

Grafikon 1 - Zašto ste odlučili da postanete poduzetnik? (N=68).....	4
Grafikon 2 - Zašto ste krenuli biznis u BiH? (N=68).....	5
Grafikon 3 - Jeste li se vratili zastalno u BiH? (u %, N=68).....	5
Grafikon 4 - Zadovoljstvo (N=68).....	6
Grafikon 5 - Da li biste ponovo uradili isto i postali poduzetnik u BiH? (u %ima, N=68).....	7
Grafikon 6 - Najvažniji doprinos koje je vrijeme provedeno u inostranstvu imalo na području... (N=52).....	7
Grafikon 7 - Koji je bio glavni način finansiranja za pokretanje Vašeg poduzeća? (N=68).....	9
Grafikon 8 - Iskorištenje izvora finansija za dijasporu (u %, N=68).....	9
Grafikon 9 - Najveći stepen obrazovanja (u %, N=68).....	11
Grafikon 10 - Korištenje događaja ili usluga za poslovno umrežavanje (N=68) .....	13
Grafikon 11 - Sektori (u %, N=68).....	15
Grafikon 12 - Veličina poduzeća prema broju zaposlenih (N=68).....	16
Grafikon 13 - Planovi za proširenje biznisa u sledeće 3 godine (N=68, u %).....	16
Grafikon 14 - Aktivnosti inovacija (N=68, u %) .....	17
Grafikon 15 - Glavna tržišta (N=68) .....	17
Grafikon 16 - Percepcija poslovnog okruženja.....	20

## Uvod

Populacija Bosne i Hercegovine (BiH) koja živi van zemlje nakon više valova emigracije procjenjuje se na oko 1,5 do 2 miliona, ili jedna polovina populacije od 3,5 miliona stanovnika (MSB 2017, 68). Pitanje kako emigranti mogu doprinijeti ekonomskom razvoju njihove zemlje je stoga veoma važno i za BiH. Poduzetnici i njihovi resursi u oblastima finansijskog, ljudskog i mrežnog kapitala su važan dio odgovora na ovo pitanje, kao i doznake emigranata, filantropski angažman, direktne investicije u zemlju porijekla, akademska saradnja ili (povremeni) povratak akademika, stručnjaka, i menadžera u zemlju porijekla (vidi npr. Saxenian 2006, Lin 2010, Nkongolo-Bakenda i Chrysostome 2012, Lissoni 2017).

Postoje tri kategorije poduzetnika u tom pogledu: poduzetnici u dijaspori, koji su aktivni u novoj zemlji boravka (vidi Elo 2014, Elo et al. 2015, Elo 2016), transnacionalni poduzetnici, koji su aktivni i u zemlji porijekla i u zemlji boravka (vidi Drori et al. 2009, Chen i Tan 2009, Honig et al. 2010, Lin i Tao 2012), kao i poduzetnici povratnici koji su (ponovo) aktivni u zemlji porijekla (vidi Mayer et al. 2016, Bai et al. 2016, Bai et al. 2018). Ovi poduzetnici bi mogli imati prednosti u sljedećim oblastima: pristup informacijama i znanju, pristup kupcima i dobavljačima, reputaciji, finansijskim i ljudskim resursima kao i motivaciji i emocionalnoj podršci (vidi Chen i Tan 2009). Biti umrežen u obje zemlje može olakšati prekogranični prenos finansijskog kapitala, vještina i znanja (vidi Lin und Tao 2012, Bai et al. 2016). Također, populacija koja živi u inozemstvu prepoznaje se sve više i više kao potencijal za razvoj u BiH (vidi IOM 2010, Oruč et al. 2011, Efendić et al. 2014, MHRR 2017).

Istraživački projekat „Umrežavanje i prenos znanja – povratničko poduzetništvo na Zapadnom Balkanu“ analizira kako mreže, vještine i kvalifikacije stečene u inozemstvu omogućavaju uspješne poduzetničke aktivnosti kod povratnika u zemlje porijekla i kako povratnici doprinose ekonomskom razvoju njihove zemlje. U ovu svrhu prikupljeni su detaljni kvantitativni i kvalitativni podaci o ljudima koji su pokrenuli ili vode biznis u zemlji porijekla nakon što su proveli neko vrijeme u inostranstvu.

Podaci su prikupljeni putem ankete na bazi upitnika u periodu od juna do avgusta 2018. godine u BiH. Ovaj izvještaj predstavlja prve rezultate ove ankete. Izvještaj uključuje spisak o najvažnijim dobrobitima vremena provedenog u inostranstvu, resursima u oblastima finansijskog, ljudskog i mrežnog kapitala, kao i poslovnog uspjeha. Dalje je prikazana percepcija poslovnog okruženja i predstavljene su preporuke za ekonomsko-političke mjere usmjerene na razvoj broja biznisa koje u BiH pokrenu građani koji su proveli neko vrijeme u inozemstvu, kao i na poboljšanje poslovnog okruženja za poduzetnike povratnike. Stoga su rezultati ankete od interesa ne samo za institucije i organizacije koje se bave poduzetnicima sa iskustvom migracije u BiH i u druge zemlje, nego i sa današnjim i budućim poduzetnicima koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu.

## Prikupljanje podataka

Podaci su prikupljeni između juna i avgusta 2018. godine putem ankete na bazi upitnika među poduzetnicima u BiH. Ciljna grupa upitnika su osobe koje su pokrenule ili vode biznis u BiH nakon što su provele neko vrijeme u inostranstvu. Upitnik je razvijen bazirajući se na ekspertne intervjuje sa projekt menadžerima internacionalnih institucija i NVOa, koji se bave povratnicima poduzetnicima ili investitorima iz dijaspore. Prvo je napisan na engleskom jeziku i zatim preveden na njemački i lokalne jezike. Sve tri verzije su onda provjerene metodom pred-testa sa osobama koje imaju jedan od jezika kao maternji i mijenjane po potrebi i u skladu s komentarima.

U nedostatku službenih statističkih podataka u vezi sa aktivnošću povratnika u BiH, kao i zbog nedostupnosti potpunih spiskova poduzetnika koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu, mi smo u periodu od aprila do maja 2018. godine istražili 45 institucija, kao i ambasade 50 glavnih ciljnih zemalja emigranata iz BiH, te pitali da li bi nam mogli ustupiti kontakte poduzetnika u ciljnoj grupi. Potom smo, koristeći ključne riječi, pretražili dva velika lokalna news-portala<sup>4</sup>. Nastala lista sadrži ukupno 231 poduzeće kao kandidate za istraživački projekat. Kod odgovora od institucija i ambasada, kao i kod pretraga news-portala, došlo je do ponavljanja poduzeća, tako da je veliki dio poduzetnika u ciljnoj grupi poznatih u BiH mogao biti uključen. Obratili smo pažnju i na to da budu uključena poduzeća iz svih regija u BiH.

Podaci su prikupljeni putem ankete u periodu od 45 dana između juna i avgusta 2018. godine. Svako poduzeće je kontaktirano najmanje tri puta putem emaila ili telefona, ukoliko prethodno nismo dobili odgovor, prilikom čega im je prezentirana anketa i proslijeđeno pismo preporuke sa Univerziteta. Kada bi se poduzetnici složili, dogovorili smo termin za popunjavanje upitnika i pisanje odgovora na otvorena pitanja.

*Tabela 1 - Poduzetnici u ciljnoj grupi i stopa odgovora*

	<b>broj (stopa)</b>
potencijalni kandidati u ciljnoj grupi	231
pogrešno identifikovani u ciljnoj grupi	25
ciljna grupa	206
odbijeno učešće	13
bez odgovora	125
učesnika	68 (33%)

Izvor: anketa autora.

<sup>4</sup> news portala: klix.ba, biznisinfo.ba.

Tokom stupanja u kontakt provjereno je da li poduzetnici zaista spadaju u ciljnu grupu, što nije bio slučaj kod 25 poduzetnika. Neki od razloga za to su sljedeći: da poduzetnik nije nikada bio u inostranstvu, da je već prodao poduzeće, ili da su samo uposlenici povratnici, ali nisu uključeni u pokretanje ili vođenje poduzeća. Ovako je konačni broj poduzetnika u ciljnoj grupi bio 206.

Ukupno smo uspjeli anketirati 68 poduzetnika, što je stopa odgovora od 33%. Trinaest poduzetnika je odbilo učešće ili je njihovo poduzeće već prestalo sa radom. Od 125 poduzetnika nismo dobili nikakav odgovor. Uzimajući u obzir navedeno, može se zaključiti da je stopa odgovora slična onoj u drugim empirijskim anketama. Poduzetnici su u prosjeku ispunili upitnik za 25 do 35 minuta, ali je često došlo do informativnih razgovora poslije toga.

Zbog ukupnog broja od 231 potencijalnog kandidata za anketu, nismo napravili slučajni uzorak nego smo kontaktirali sve poduzetnike. Iz razloga što je ukupni broj poduzetnika u ciljnoj grupi nepoznat, ovo nije potpuno istraživanje te zbog toga generalizacija rezultata izvan uzorka nije moguća. Ovo istraživanje je ipak najpotpunija nama poznata anketa poduzetnika koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu i kao takva daje važan uvid u (povremeni) povratak emigranata u BiH kao poduzetnika. Dalje, ovo istraživanje doprinosi generalnom razumijevanju fenomena povratak i poduzetništvo, jer trenutno ne postoje kvantitativne empirijske analize većeg broja slučajeva, osim za Kinu i Indiju. U sljedećem dijelu predstavljani su prvi deskriptivni rezultati ove analize.

## Prvi dio: Karakteristike poduzetnika, resursi iz BiH i iz inostranstva, poslovni uspjeh

U prvom dijelu analize predstavljene se karakteristike poduzetnika, njihovi resursi iz BiH i iz inostranstva, kao i mjere njihovog poslovnog uspjeha.

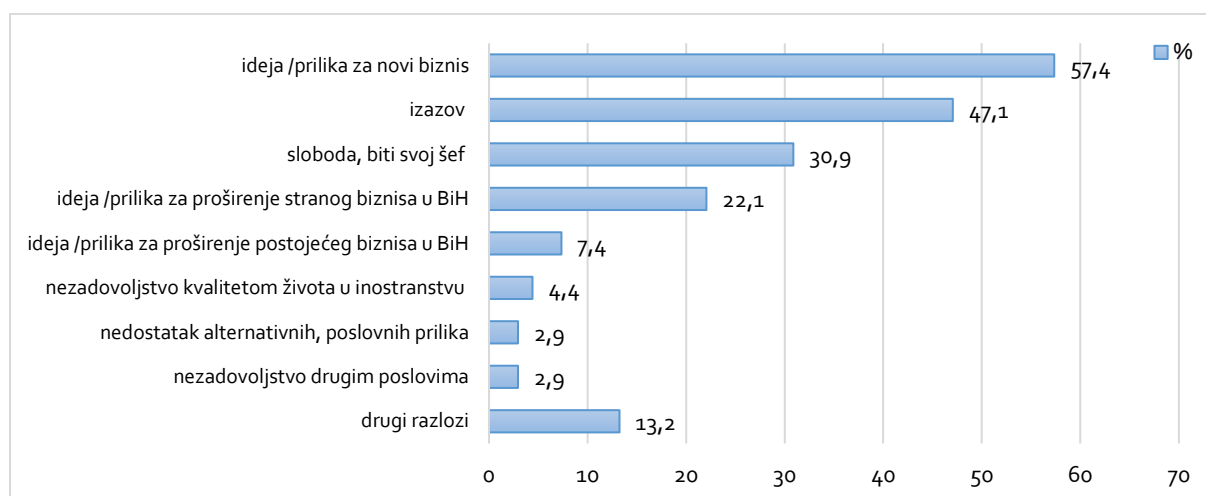
### Karakteristike poduzetnika

Među posmatranim karakteristikama su motivacija za pokretanje biznisa, faktori za izbor BiH kao lokacije, informacije o zemlji boravka, o (povremenom) povratku kao i o zadovoljstvu poduzetnika.

### Motivacija da se pokrene ili vodi biznis

Na pitanja zašto su se odlučili da pokrene ili vode poduzeća, 57% anketiranih poduzetnika odgovorilo je da su imali ideju ili priliku za novi biznis (vidi graf.1). Potom, 47% je navelo izazov kao motivaciju za pokretanje biznisa, dok se 31% odlučilo za opciju sloboda i biti svoj šef. Primjetili smo da nezadovoljstvo kvalitetom života u inostranstvu kao i nezadovoljstvo drugim poslovima sa 3 ili 4% nisu bitni razlozi za većinu anketiranih poduzetnika.

Grafikon 1 - Zašto ste odlučili da postanete poduzetnik? (N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

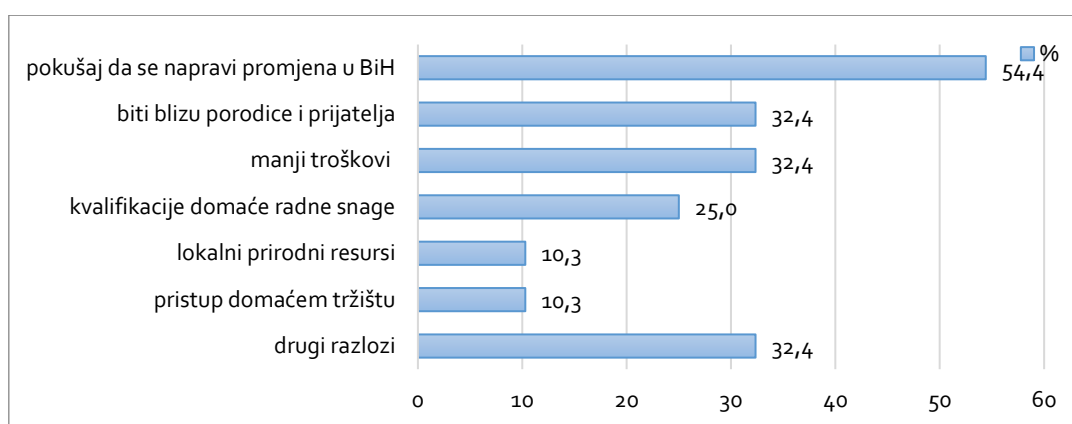
\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

Trinaest posto anketiranih poduzetnika je odabralo ponuđenu opciju drugi razlozi kao motivaciju za pokretanje biznisa (vidi graf. 1). Najčešće je to bila želja da se pokretanjem biznisa omoguće radna mjesta za (mlade) ljude, kao i želja da se prenose biznis model ili način rada iz zemlje boravka u BiH.

## Odabir BiH kao lokacije

Većina anketiranih je odabrala BiH kao lokaciju zbog želje da se napravi promjena u BiH (54%) (vidi graf. 2). Osim toga, biti blizu porodice i prijatelja (32%) i manji troškovi (32%) su bili važni, nakon čega slijedi kvalifikacija domaće radne snage (25%). Oko trećina anketiranih su odabrali opciju drugi razlozi za odabir lokacije. To je najčešće bila želja za povratkom u rodni kraj kao i želja da vrate nešto zajednici. Također, potencijal tržišta zemlje u razvoju i ideje prethodnih poslovnih partnera ili nadređenih o premještanju produkcije su bili među drugim razlozima.

Grafikon 2 - Zašto ste krenuli biznis u BiH? (N=68)



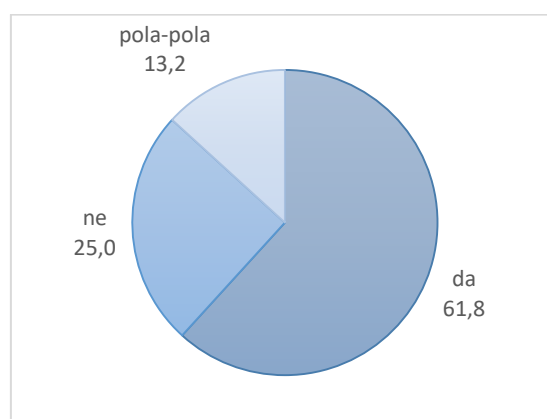
Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

## (Povremeni) povratak u BiH

Većina anketiranih poduzetnika vratila se u BiH (62%, vidi graf. 3) i tako pripada kategoriji poduzetnika povratnika.

Grafikon 3 - Jeste li se vratili zastalno u BiH? (u %, N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Trinaest posto anketiranih poduzetnika živi i u BiH i u drugoj zemlji. Ako su i tamo aktivni kao poduzetnici, oni pripadaju kategoriji transnacionalnih poduzetnika. Ukupno 25% su rezidentni u

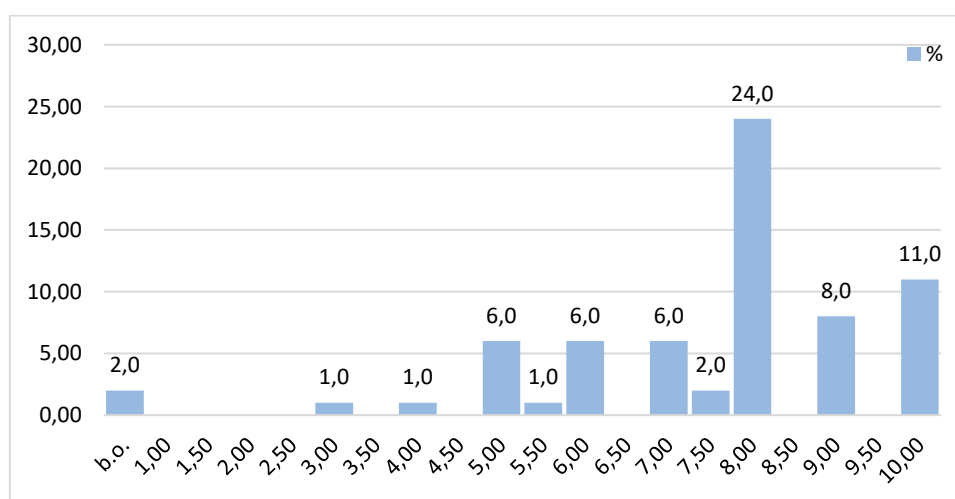
drugoj zemlji (vidi graf. 3). To su poduzetnici koji su pokrenuli ili vode svoj biznis u BiH putem digitalnih platformi ili uz pomoć članova porodice ili osoba od povjerenja bez da su osobno stalno prisutni u BiH.

U prosjeku, poduzetnici su proveli 13 godina izvan BiH, dok 91% i dalje putuje između dvije zemlje. Najčešće zemlje boravka anketiranih poduzetnika su bile Njemačka i Švedska, zatim Švicarska, Austrija, SAD i susjedne zemlje Hrvatska i Srbija. Ove zemlje su i među deset najčešćih zemalja kao destinacija iseljenika iz BiH (uporedi MSB 2017). Razgovarajući sa poduzetnicima poslije ankete, postalo je jasno da odgovor na pitanje o povratku može biti samo privremeno, jer su planovi za budućnost različiti. Neki razmišljaju o tome da (ponovo) odsele iz BiH u zemlju boravka ili suprotno, a neki su zadovoljni time gdje su.

### Zadovoljstvo

Prosječno zadovoljstvo na skali od 1 (veoma nezadovoljan/na) do 10 (veoma zadovoljan/na) je 7,72, a nikad niže od 3 (vidi graf. 4).

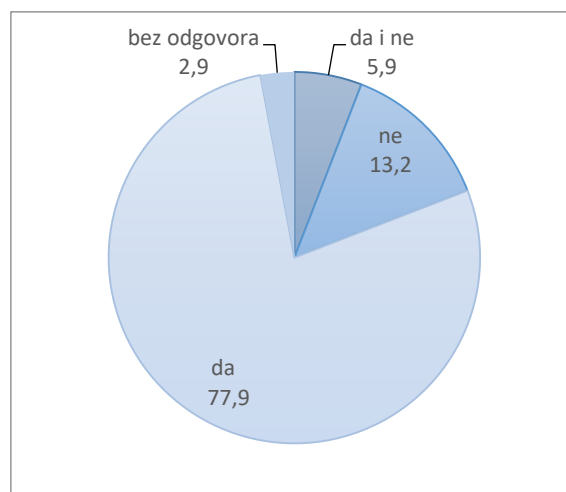
Grafikon 4 - Zadovoljstvo (N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Ako bi imali izbor, 78% bi ponovo postalo poduzetnik u BiH, dok 13% ne bi (vidi graf.5). Šest posto je bilo neodlučno i kao razloge za naveli su sama poduzeća, a posebno zaposlene i mogućnost da promijene stvari, dok su razlozi protiv politička situacija, dugi administrativni procesi i uočljiva korupcija. Neki su istakli da bi se opet odlučili za BiH, ali za drugu općinu kao lokaciju.

Grafikon 5 - Da li biste ponovo uradili isto i postali poduzetnik u BiH? (u %ima, N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

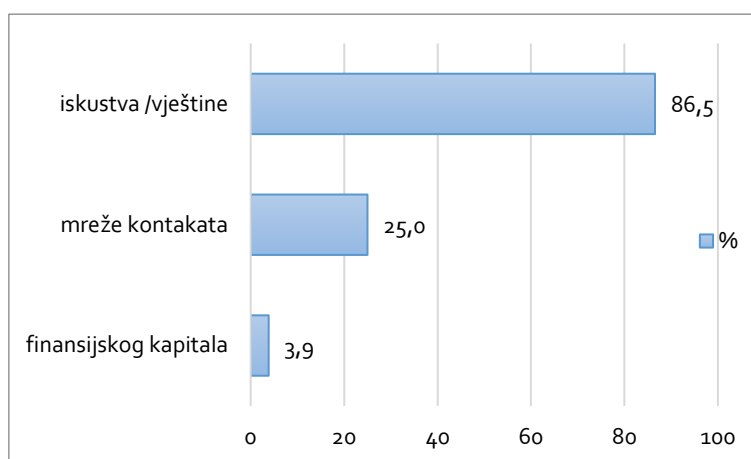
### Resursi iz BiH i iz inostranstva

Među resursima poduzetnika iz BiH i iz inostranstva su finansijski, ljudski i mrežni kapital. Osim toga, istraženo je i šta poduzetnici smatraju glavnom koristi vremena provedenog u inostranstvu.

### Glavni doprinos vremena provedenog u inostranstvu

Ukupno 77% anketiranih poduzetnika smatra da je vrijeme provedeno u inostranstvu u najvećoj mjeri doprinijelo njihovom poslovnom uspjehu. Od toga, 87% odgovora mogu biti svrstani pod kategoriju iskustvo i vještine, 25% pod kategoriju mreže kontakata i samo 4% pod kategoriju finansijskog kapitala (vidi graf. 6). Detalji evaluacije su u tabeli 2.

Grafikon 6 - Najvažniji doprinos koje je vrijeme provedeno u inostranstvu imalo na području... (N=52)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

Tabela 2 - Glavne koristi vremena provedenog u inostranstvu

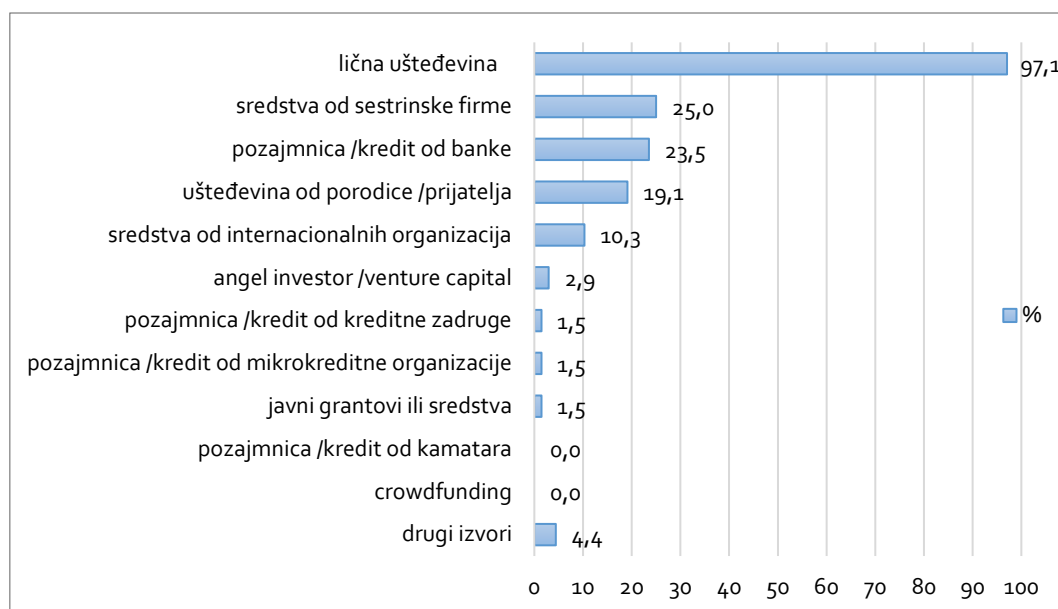
Kategorija	Odgovori
finansijski kapital	„finansijska podrška iz [zemlje boravka]“ „finansijska podrška od sestrinske firme“
iskustvo /vještine	„iskustvo“ (8) „iskustvo u radu“ (5) „iskustvo u vođenju poduzeća“ „iskustvo u radu sa kupcima u [zemlji boravka]“ „iskustvo u globalnoj korporaciji, globalna odgovornost“ „iskustvo u sektoru“ „reference od klijenata u [zemlji boravka]“  „vještina“ „know-how“ (2) „komunikacija“ (2) „red, disciplina“ „radni moral [zemlje boravka]“ „profesionalni stav, opredjeljenje za uspjeh“ „socijalna odgovornost, odgovornost za okolinu“ „vrijednosti kao opredjeljenje za uspjeh, odgovornost, iskrenost“ „preuzimanje odgovornosti“ „radna etika“ „efikasni poslovni procesi“ „način organizacije“ „znanje o vođenju poduzeća, samodisciplina, ljubazno ophođenje sa ljudima“ „izumiteljsko razmišljanje, razumijevanje poslovnih procesa i ljudskih resursa, proširenje biznisa i poduzeća“ „internacionalnost, kosmopolitanizam, kreativnost u pronalaženju novih rješenja“ „sposobnost prilagođavanja, poduzetnički mentalitet“ „biznis mentalitet“ (2) „razumijevanje kulturalne razlike u poslovnim aktivnostima“ „znanje o procesima u [zemlji boravka]“ „znanje o biznisu i razumijevanje tržišnih trendova“ „analiziranje tržišnih potencijala“  „obrazovanje“ (3) „obuka“ (3) „praksa i obuka“ „obuka sa praktičnim elementima“ „znanje jezika“ „certifikati jezika [zemlje boravka]“ „mogućnost učenja, tehnologija“ „upoznavanje sa novim tehnologijama, primjena istih u BiH“  „kopiran sistem rada iz sestrinske firme u [zemlju boravka]“ „prenosimo način rada iz [zemlje boravka] u BiH“ „razmjena znanja sa sestrinskom firmom“ „usporedba svih segmenata života i rada u [zemlji boravka] i BiH“ „socijalna politika i prava uposlenih“
mreža kontakata	„mreža dijaspore u [zemlji boravka]“ „kontakti“ (4) „poslovni kontakti“ (2) „glavno tržište u [prethodnoj zemlji boravka], kao i poslovni kontakti i mreže“ „kupci /klijenti iz [zemlje boravka]“ (2) „kontakt sa sestrinskom firmom“ (3)

Izvor: anketa autora, ako je bilo potrebno prevod autora, broj višestrukih odgovora u zagradi.

### Finansijski kapital: kapital za pokretanje biznisa, programi za dijasporu, strani kapital

Ukupno 97% je pokrenulo biznis iz lične ušteđevine. Drugi važni izvori finansiranja za pokretanje biznisa bili su sredstva od sestrinske firme (25%), pozajmnice/kredit od banke (24%), ušteđevina od porodice ili prijatelja (19%) kao i sredstva od internacionalnih organizacija (10%) (vidi graf. 7).

Grafikon 7 - Koji je bio glavni način finansiranja za pokretanje Vašeg poduzeća? (N=68)

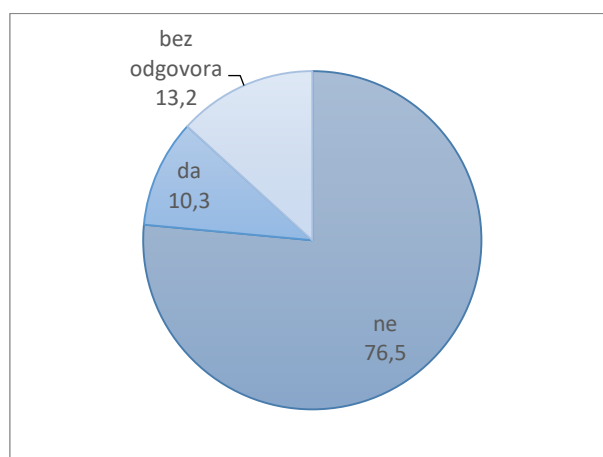


Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

Osim toga, 10% anketiranih poduzetnika su iskoristili izvor finansija za (prethodnu) dijasporu (vidi graf.8). To su najviše mlada poduzeća, jer takvi programi podrške dijaspore su relativno novi. Naprimjer, program „Diaspora Invest“ Američke agencije za razvoj (USAID) postoji od 2017. godine, a projekat „Diaspora 4 Development“, razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP), od 2016. godine.

Grafikon 8 - Iskorištenje izvora finansija za dijasporu (u %, N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Od anketiranih poduzeća, 34% je imalo strani kapital, a prosječni udio stranog kapitala iznosio je 76%. U slučaju stranog kapitala, njegov udio je bio iznad 50% kod većine poduzeća (vidi tab. 3).

Tabela 3 - Strani kapital

Udio stranog kapitala (N=23)	koristio od % anketiranih
0-24 %	4,35
25-49 %	8,70
50-74 %	26,09
75-100 %	60,87

Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Gledajući porijeklo finansijskih resursa (vidi tab. 4), može se zaključiti da je 65% anketiranih poduzetnika moglo iskoristiti kapital za pokretanje biznisa iz (prethodne) zemlje boravka. U slučaju stranog kapitala, isti potiče iz (prethodne) zemlje boravka kod 80% anketiranih poduzeća. Ti podaci pokazuju važnost import kapitala za pokretanje biznisa kod anketiranih poduzeća.

Tabela 4 - Finansijski resursi u BiH i u inostranstvu

	BiH (%)	(preth.) zemlja boravka (%)	druga (%)	zemlja zemlja boravka i druga (%)
izvor kapitala za pokretanje biznisa (N=68)*	36,76	64,71	4,41	-
izvor stranog kapitala (N=13)	-	76,92	15,38	7,69

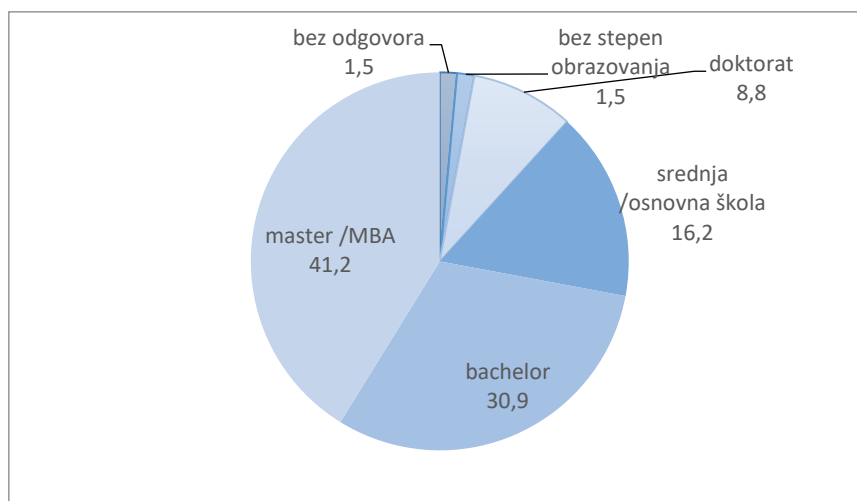
Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

### Ljudski kapital: Znanja, iskustva, vještine

Većina anketiranih poduzetnika je stekla master ili MBA stepen (41%), slijedi bachelor (31%) i potom srednja ili osnovna škola (16%). Devet posto anketiranih je steklo doktorat, dok 1% nije steklo nijedan školski stepen (vidi graf. 9). Ukupno 52% anketiranih je steklo jedan ili više stepena obrazovanja u inozemstvu.

Grafikon 9 - Najveći stepen obrazovanja (u %, N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Gledajući zemlje u kojima su stečena iskustva, znanja i vještine (vidi tab. 5), vidi se da je 31% poduzetnika steklo iskustvo u pokretanju biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka. Od ukupnog broja anketiranih poduzetnika, 54% je steklo iskustvo u sektoru trenutnog biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka. U obje kategorije jedna četvrtina anketiranih je stekla isto iskustvo u BiH. Dalje, 47% nije imalo iskustvo u pokretanju biznisa, a 30% nije imalo iskustvo u sektoru trenutnog biznisa. Čak 88% anketiranih zna jezik (prethodne) zemlje boravka, a 54% druge jezike.

Tabela 5 - Ljudski kapital u BiH i u inostranstvu

	u BiH (%)	u (preth.) zemlji boravka (%)	u drugim zemljama (%)	bez takvog iskustva (%)
<b>prethodno iskustvo u pokretanju biznisa (N=68)</b>	25,00	30,88	0,00	47,06
<b>prethodno iskustvo u sektoru trenutnog biznisa (N=68)</b>	26,47	54,41	1,47	29,41
<b>znanje jezika (N=68)</b>	-	(preth.) zemlje boravka (%)	druge zemlje (%)	bez znanja jezika (%)
		88,24	54,41	1,47

Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

### Mrežni kapital: Kontakti, podrška, poslovna umrežavanja

Osim finansijskog i ljudskog kapitala, mreža kontakata i poslovnih partnera je također jedan od resursa uspješnih poduzetnika. U oblasti mrežnog kapitala prikupljeni su podaci o podršci za pokretanje biznisa, o korištenju događaja za poslovno umrežavanje kao i o umrežavanju u BiH i u inozemstvu.

Ukoliko posmatramo osobe koje su dale podršku anketiranim poduzetnicima u vrijeme pokretanja biznisa, rezultati su sljedeći: 65% anketiranih poduzetnika imalo je podršku što se tiče kontakata za biznis, 53% je imalo podršku u oblasti informacija i savjeta, a 41% u oblasti motivacije (vidi tab. 6). Međutim, 24% anketiranih nije imalo nikakvu podršku od osoba izvan poduzeća.

*Tabela 6 - Mreža podrške za pokretanje biznisa*

<b>Osoba je dala podršku u oblasti...</b>	<b>%</b>
... kontakata koji su korisni za biznis (dobavljači, klijenti).	64,71
... poslovno orijentisanih informacija i savjeta.	52,94
... motivacije ili emocionalne podrške.	41,18
... poslovnih usluga (pravo, računovodstvo).	32,35
... obuke u poslovnim vještinama.	29,41
... finansijske podrške (investiciju, pozajmicu, bio/la žirant).	29,41
... fizičkih resursa (zemlju, prostorije, objekte ili opremu).	11,76
... ličnih usluga (pomoć u kući, pomoć sa djecom /dadilja).	11,76
Druga osoba koja je bio/la od naročite pomoći za biznis.	19,12
<b>Bez podrške.</b>	<b>23,53</b>

Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

Također, prikupljeni su podaci i o korištenju događaja za poslovno umrežavanje. Najviše anketiranih koristilo je događaje ili usluge za poslovno umrežavanje koje je organizovala ili pružila vanjskotrgovinska komora (63%), potom internacionalne organizacije u BiH (43%), ambasade ili konzulati (32%), udruženja dijaspore (22%), gospodarske ili privredne komore (22%) kao i druge događaje (22%) (vidi graf. 10), najčešće sajmove. Trinaest posto anketiranih poduzetnika je izjavilo da uopšte ne koriste takve događaje.

Grafikon 10 - Korišćenje događaja ili usluga za poslovno umrežavanje (N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

Ukupno 58% anketiranih bilo je zadovoljno mogućnostima za poslovno umrežavanje. Zadovoljni anketirani su napomenuli da treba mnogo samoinicijative, dok su oni anketirani koji su bili nezadovoljni naveli sljedeće prijedloge za poboljšanje:

- Fokus na umrežavanje usmjeren na biznis, umjesto „meet-and-greet“:
  - o pokretanje kontakata u BiH ili u inostranstvu koji su važni za biznis (matching)
  - o specifične mogućnosti za saradnju
  - o (dalji) razvoj relevantne sektorske strategije i infrastrukture
  - o pristup tržištu
- Obuka /trening, npr. u oblastima:
  - o vještina za umrežavanje, strategija za umrežavanje
  - o zahtjevi za EU projektima
- Tematsko područje značajno za stručno područje ili sektor i ciljani pozivi poduzećima u ovim oblastima
- Sadržaj fokusiran na BiH i regiju

Općenito, želja je bila da se na takvim događajima diskutuje o tematskim područjima značajnim za stručno područje ili sektor sa relevantnim osobama, da se definiraju ciljevi i da se prate rezultati, te da se kontinuirano poboljšava format događaja. Potom, neki od anketiranih su naveli potencijal aplikacije ili baze podataka koja može pomoći saradnji zainteresovanih poduzetnika. Kada je u pitanju tematika poduzetnika povratnika, kao pozitivan primjer su naveli konferencije u (prethodnoj) zemlji boravka na kojima uspješni povratnici predstavljaju svoje biznis modele za članove dijaspore.

Tabela 7 - Umrežavanja u BiH i u inostranstvu

	BiH (%)	(preth.) zemlje boravka (%)	druge zemlje (%)	BiH i zemlje boravka** (%)
osoba koja je dala podršku iz ... (N=52)*	82,69	48,08	7,69	13,46
poslovno umrežavanja u ... (N=13)*	77,97	18,64	10,17	-
	BiH (%)	(preth.) zemlji boravka (%)	drugoj zemlji (%)	nije /bez odgovora (%)
poduzeće je dio veće firme u ... (N=68)	1,47	22,06	2,94	73,53

Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

\*\* Osoba pripada i BiH i zemlji boravka.

Kada posmatramo umrežavanja poduzetnika u BiH i u inostranstvu (vidi tab. 7), rezultati su sljedeći: ako su poduzetnici imali podršku u vrijeme pokretanje biznisa, osobe koje su im pomogle su najčešće bile iz BiH (83%), ali i iz (prethodnih) zemalja boravka (48%).

Događaji za poslovno umrežavanje su korišteni većinom u BiH (78%), samo 19% anketiranih koristi događaje u (prethodnoj) zemlji boravka, dok 10% koristi događaje u drugim zemljama (vidi tab. 7). Pored toga, 58% anketiranih je zadovoljno mogućnostima za poslovno umrežavanje. Dakle, u ovoj oblasti postoji još mogućnosti za poboljšanje događaja i usluga za poslovno umrežavanje.

Također, 22% anketiranih poduzeća je dio veće firme u (prethodnoj) zemlji boravka (vidi tab. 7).

## Poslovni uspjeh

Ovaj dio izvještaja pregleda karakteristike poduzeća te prezentira mjere za poslovni uspjeh kao što su rast, aktivnosti inovacija i aktivnosti u inostranstvu.

### Karakteristika poduzeća: Dob, veličina, sektori

U prosjeku, dob poduzeća je 7 godina. Najstarije anketirano poduzeće je pokrenuto 1996. godine, a najmlađe 2018. godine, tako da je dob anketiranih poduzeća između 0 i 22 godine (vidi tab. 8). Najstarije poduzeće je osnovano devedesetih godina, nedugo poslije rata. Pored mladih poduzeća, koja postoje od 2017. ili 2018. godine, prisutna su i poduzeća koja postoje već dugo, tako da je sadržan različit raspon poduzeća u anketi.

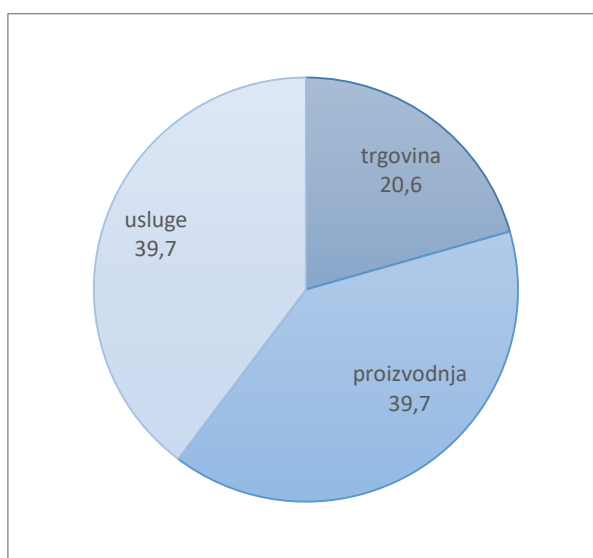
Tabela 8 - Starost poduzeća

Starost poduzeća (N=68)	%
do 5 godina	52,94
6-10 godina	17,65
11-15 godina	17,65
15-22 godina	11,76

Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Ako posmatramo sektore, 40% poduzeća je aktivno u proizvodnji, 21% u trgovini i 40% u uslugama (vidi graf. 11).

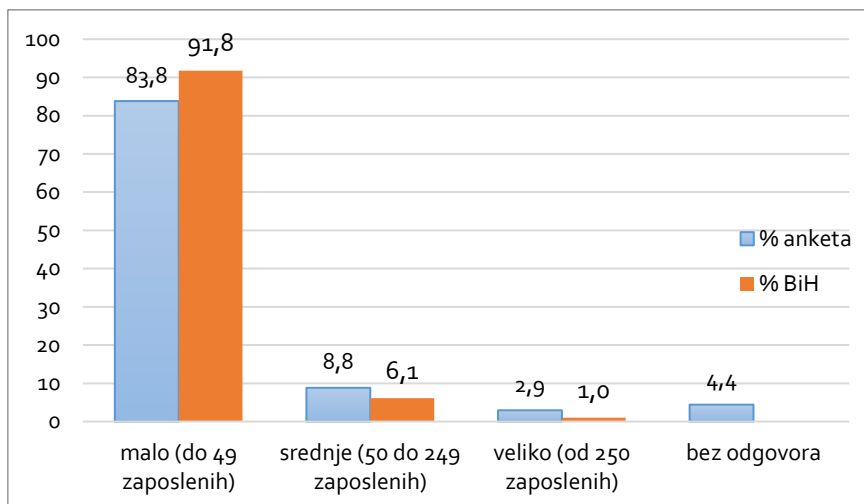
Grafikon 11 - Sektori (u %, N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Prema broju zaposlenih, 84% poduzeća su mala (do 49 zaposlenih), 9% su srednja (50 do 249 zaposlenih) i 3% su velika (preko 250 zaposlenih) (vidi graf. 12). Ova podjela je slična podjeli poduzeća prema broju zaposlenih u BiH kroz podatke agencije za statistiku prema kojima je 91,8% malih, 6,1% srednjih i 1,0% velikih poduzeća (BHAS 2018, str. 56).

Grafikon 12 - Veličina poduzeća prema broju zaposlenih (N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora; BHAS 2018.

## Rast

U prosjeku, anketirani poduzetnici očekuju da promet poraste za 23%, pri čemu su očekivanja u rasponu od minus 50% do plus 200% (vidi tab. 9). Broj zaposlenih kod anketiranih poduzeća rastao je u prosjeku 23% godišnje. Rast kroz vrijeme postojanja poduzeća je bio u prosjeku 44% (vidi tab. 9).

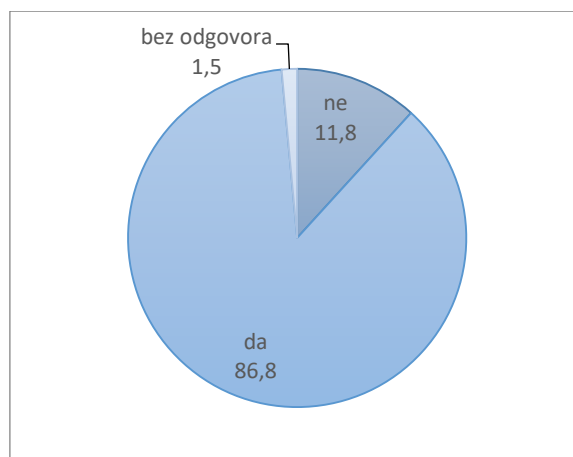
Tabela 9 - Rast broj zaposlenih i prometa

	ar.sredina	std.dev.	min.	max.
očekivani razvoj godišnjeg prometa (2019, u %, N=61)	23,43	33,97	-50	200
rast broja uposlenih (od prve do 2017. godine, u %, N=62)	44,43	38,61	0	160
prosječni godišnji rast broja uposlenih (u %, N=61)	22,64	34,95	0	100

Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

Ukupno 87% anketiranih poduzetnika planira da proširi biznis u sljedeće tri godine (vidi graf. 13).

Grafikon 13 - Planovi za proširenje biznisa u sledeće 3 godine (N=68, u %)

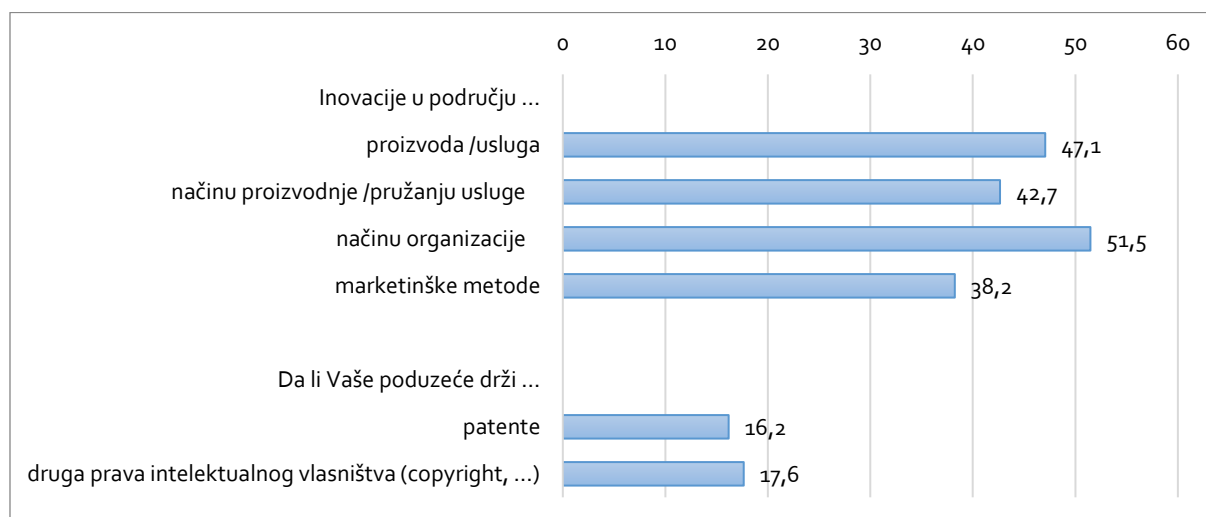


Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

## Aktivnosti inovacija

Od ukupnog broja anketiranih poduzetnika, 47% je u zadnje tri godine uvelo nove ili značajno poboljšane proizvode ili usluge. U oblasti novog ili značajno poboljšanog načina proizvodnje ili pružanja usluge, ovaj udio iznosi 43%, u oblasti načina organizacije 51% i u oblasti marketinške metode 38% (vidi graf. 14). Šesnaest posto anketiranih poduzeća drži patente, a 18% druga prava intelektualnog vlasništva (vidi graf. 14).

Grafikon 14 - Aktivnosti inovacija (N=68, u %)



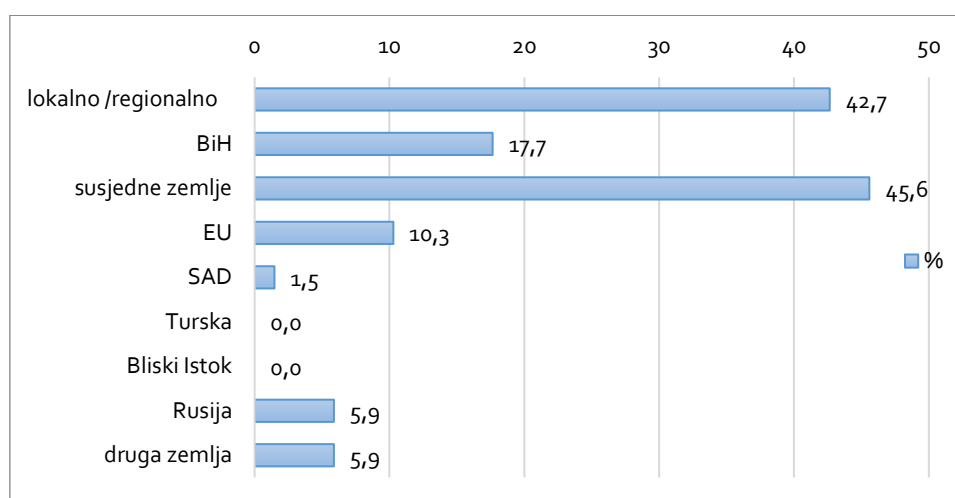
Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

## Aktivnosti u inostranstvu

Ukupno 60% anketiranih poduzeća navelo je svoju regiju ili BiH kao glavno tržište, 46% je navelo susjedne zemlje, 10% EU, 6% Rusiju i 6% druge zemlje (vidi graf. 15). Kao jedna od drugih zemalja najčešće se navodi Kina, ali i globalno tržište.

Grafikon 15 - Glavna tržišta (N=68)



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

\* Više odgovora moguće, tako da se postoci ne sumiraju do 100.

Ukupno 63% anketiranih prodaje svoje proizvode ili usluge kako u BiH tako i izvan BiH. U slučaju izvoza, prosječno učešće izvoza u ukupnoj prodaji iznosi 78%. Najveći dio izvoznika imaju učešće izvoza u ukupnoj prodaji od 75 do 100% (vidi tab. 10).

Tabela 10 - Aktivnosti izvoza

<b>Učešće izvoza u ukupnoj prodaji (N=68)</b>	<b>%</b>
0%	27,94
1-49%	8,82
50-74%	10,29
75-99%	23,53
100%	20,59
bez odgovora	8,82

Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

## Zaključak prvog dijela

Kako je vidljivo iz prezentiranih podataka, poduzeća su uspješna: najviše anketiranih očekuje pozitivan porast prometa za sljedeću godinu i u prošlosti su ostvarili pozitivan rast broja zaposlenih. Više od trećine poduzeća je imalo aktivnosti inovacija kao naprimjer prijavljene patente ili drugo intelektualno vlasništvo. Dvije trećine poduzeća je imalo aktivnosti izvoza i učešće izvoza u ukupnoj prodaji je većinom iznosilo više od 75%. Poslovni uspjeh vidi se i u zadovoljstvu poduzetnika, s obzirom da bi se tri četvrtine ponovo odlučilo da postane poduzetnik i pokrene ili vodi biznis u BiH.

Naposljetku, i resursi poduzetnika imaju važan udio u njihovom poslovnom uspjehu. Poduzetnici imaju mnogobrojne resurse, a fokus ankete su bili resursi vezani za (prethodnu) zemlju boravka poduzetnika. Kao najvažniju korist koju su anketirani imali zbog vremena provedenog u inostranstvu, većinom se navode iskustva i vještine. Mreže kontakata i finansijski kapital su također bili važni resursi za poslovni uspjeh: dvije trećine poduzeća imalo je (dio) kapital za pokretanje biznisa iz (prethodne) zemlje boravka. Deset posto anketiranih iskoristilo je izvor finansiranja usmjeren na dijasporu. Jedna polovina poduzetnika je stekla iskustvo u sektoru trenutnog biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka, a jedna trećina je tamo stekla iskustvo u pokretanju biznisa. Ukupno dvije trećine poduzetnika je steklo iskustvo u sektoru trenutnog biznisa i jedna polovina poduzetnika je stekla iskustvo u pokretanju biznisa. Iz njihovih mreža kontakata, 83% anketiranih poduzetnika su imali podršku od osoba iz BiH u vrijeme pokretanje biznisa, a gotovo 50% od osoba iz (prethodne) zemlje boravka. Svako peto poduzeće koristi događaje za poslovno umrežavanje u (prethodnoj) zemlji boravka.

## Drugi dio: Poslovno okruženje u BiH

U drugom dijelu analize predstavljene su percepcija poslovnog okruženja anketiranih poduzetnika kao i ključne oblasti za ekonomsko-političke mjere.

### Percepcija poslovnog okruženja

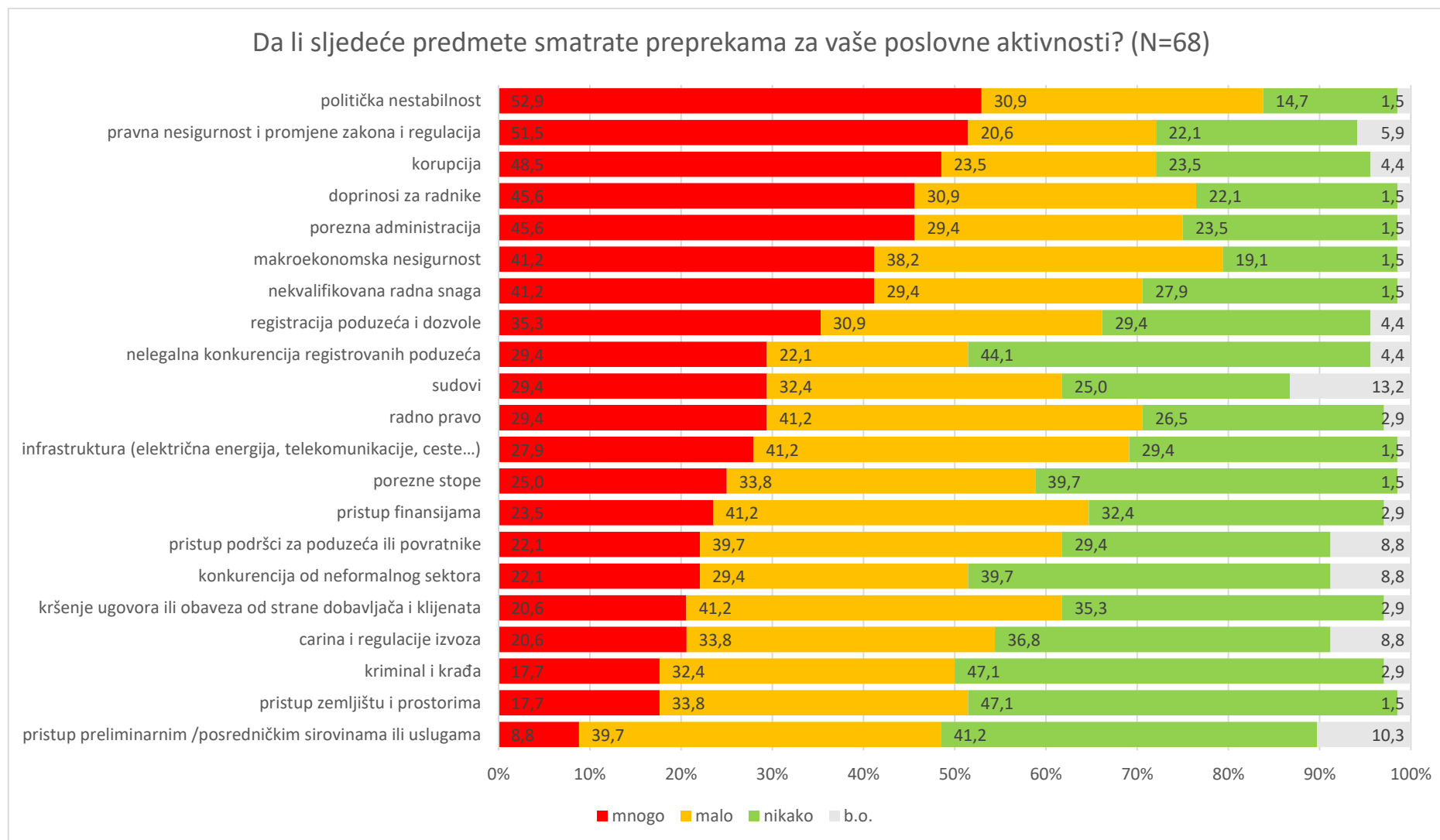
Povoljne karakteristike poslovnog okruženja su ono što su anketirani najmanje ocijenili kao prepreku: pristup zemljištu i prostorima (47%), kriminal i krađa (47%), nelegalna konkurencija registrovanih poduzeća (44%), pristup preliminarnim/posredničkim sirovinama i uslugama (41%), porezne stope (40%) kao i konkurencija od neformalnog sektora (40%).

Nasuprot tome, kao veliku prepreku najčešće su odabrali: političku nestabilnost (53%), pravnu nesigurnost i promjene zakona i regulacija (51%), korupciju (49%), doprinose za radnike (46%), poreznu administraciju (46%), nekvalifikovanu radnu snagu (41%) kao i makroekonomsku nesigurnost (41%).

Drugi problemi koje su anketirani najčešće navodili su visoke kamatne stope u usporedbi sa kamatnim stopama u EU, stanje izbjeglica kao i sporost administracije u manjim gradovima. Također, više puta su naveli i fenomen crnih plata (neprijavlivanje dijela plata zaposlenih), potom nedostatak strateškog okvira ili pristupa u područjima politike kao što su obrazovanje, istraživanje i razvoj, te neprovođenje postojećih zakona.

Dalje, dvije teme su bile često pominjane u razgovorima: prvo, anketirani su naglasili da nije problem u visini doprinosa za radnike, nego u nedostatku pružanja usluga za radnike iz tih doprinosa. Drugo, iseljavanje kvalifikovane radne snage i povezan odliv mozgova predstavljaju brigu za anketirane. Stoga, dostupnost kvalifikovanih uposlenih može biti ozbiljan nedostatak za 87% anketiranih koji planiraju da prošire biznis u sljedećim godinama (vidi s. 16).

Grafikon 16 - Percepcija poslovnog okruženja



Izvor: Anketa i kalkulacija autora.

## Poređenje percepcije poslovnog okruženja

Poredeći percepciju poslovnog okruženja u BiH sa podacima sličnih anketa utvrđene su mnoge sličnosti, ali i neke razlike.

Anketa *Business Environment and Enterprise Performance Survey* (BEEPS) Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) uostalom sadrži podatke o preprekama za poslovne aktivnosti. U petom krugu (od 2012. do 2014. godine) bilo je anketirano više od 1800 poduzetnika sa područja Zapadnog Balkana, od toga 360 iz BiH. Anketirani poduzetnici iz BiH su naveli političku nestabilnost (34%), korupciju (26%), porezne stope (20%), konkurenciju iz neformalnog sektora (16%), pristup finansijama (14%), poreznu administraciju (13%), radno pravo (11%) i pristup elektricitetu (10%) kao najveće prepreke (vidi Krešić, Milatović i Sanfey 2017, s.10).

Iako se naši podaci i podaci EBRDove ankete BEEPS ne mogu direktno porediti, moguće je utvrditi da su mnoge od većih prepreka slične u obje ankete. Među tim preprekama su politička nestabilnost, korupcija i porezna administracija. Ova sličnost percepcije je znak da anketirani poduzetnici koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu vide poslovno okruženje u mnogim oblastima kao i ostali poduzetnici te da u tom smislu nema diskriminacije među njima. To je i rezultat ranijih analiza kao npr. Efendić, Babić i Rebmann (2014, str. 52-59): Autori su također utvrdili da su prepreke za povratnike najčešće administrativne ili institucionalne i kao takve iste su kao i za ostale poduzetnike u BiH.

Očigledne razlike među percepcijom poslovnog okruženja anketiranih poduzetnika koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu i anketiranih za EBRD anketu BEEPS su vidljive u oblastima „pristup finansijama“ i „nekvalifikovana radna snaga“: Pristup finansijama je jedna od najvećih prepreka u percepciji anketiranih za EBRD anketu BEEPS, dok je kod anketiranih za našu anketu to mnogo niže na listi prepreka. Mogući razlozi za tu razliku su lakši pristup finansijskom kapitalu putem ušteđevina iz vremena provedenog u inostranstvu (vidi str. 9), putem kontakata od sestrinske firme ili poslovnih partnera u inostranstvu (vidi str. 14) ili putem korištenja izvora finansija za dijasporu (vidi str. 9).

Situacija je suprotna kod obuke radne snage. Dok samo 7.4% anketiranih za EBRD anketu BEEPS posmatra nekvalifikovanu radnu snagu kao najveću prepreku (vidi Krešić, Milatović und Sanfey 2017, str. 10), anketirani poduzetnici naše ankete su to veoma često smatrali velikom preprekom. Mogući razlog je iskustvo anketiranih poduzetnika sa drugim obrazovnim sistemima ili njihovim apsolvencijama koje mogu direktno porediti sa lokalnim sistemom. Također, razlike među sektorima ili zanimanjima mogu biti uzrok za ovu razliku u percepciji.

*Privredno istraživanje* Predstavništva Njemačke Privrede u BiH (AHK) također sadrži podatke o zadovoljstvu faktorima lokacije za poslovanje u BiH<sup>5</sup>. Anketirani tokom ovog istraživanja su ocijenili produktivnost i zalaganja uposlenih, kvalifikaciju uposlenih, akademsko obrazovanje, kvalitet i raspoloživost lokalnih dobavljača, kao i buduće članstvo u EU, kao najpozitivnije faktore lokacije za poslovanje (AHK 2016, AHK 2017). Najmanje zadovoljstvo anketirani su pokazali prema faktorima pravne sigurnosti, političkoj i socijalnoj stabilnosti, borbi protiv korupcije i kriminala (AHK 2016, AHK 2017). Također, nezadovoljni su transparentnošću javnih nabavki, pristupom javnim/EU podsticajnim sredstvima (AHK 2016), poreznim sistemom i poreznom upravom, kao i javnom upravom (AHK 2017).

Poredeći ove procjene sa našim podacima, možemo zaključiti sljedeće: anketirani obje ankete pozitivno ocjenjuju lokalne dobavljače ili pristup preliminarnim/posredničkim sirovinama i uslugama. Nasuprot tome, politička stabilnost, pravna sigurnost, korupcija i porezna administracija su procijenjeni kao negativni faktori u obje ankete. Suprotno procjeni anketiranih tokom našeg istraživanja, kvalifikacija zaposlenika je pozitivan faktor u anketama AHK iz 2016. i 2017. godine. Međutim, kompetentnost radne snage je navedena kao izazov u sljedećoj anketi AHK 2018. godine (AHK i Deloitte 2018).

Dalji izazovi i prepreke za investicije navedeni u analizi AHK i Deloitte *Investicije u BiH* su nedovoljna borba protiv korupcije i kriminala, neefikasnost javne uprave i pravosuđa, nedostatak političke i društvene stabilnosti, privredna politika sa usporenim procesima reformi, neusklađenost zakonodavstva na nivou entiteta kao i nedostatak pravne sigurnosti i nedovoljna infrastruktura (cestovna, elektronska) (AHK i Deloitte 2018). Kao pozitivni faktori navedeni su blizina evropskog tržišta i centralnoevropski ugovor o slobodnoj trgovini (CEFTA), niži troškovi rada, niske porezne stope, industrijska kultura u metalnoj, drvnoj i tekstilnoj industriji, turistički potencijal i sirovine kao i stabilna valuta.

Percepcija nekih faktora ponovo se slaže sa percepcijom anketiranih poduzetnika naše ankete: to su percepcija korupcije, političke nestabilnosti i pravne nesigurnosti kao negativnih faktora, te porezne stope kao pozitivnog faktora poslovnog okruženja. Kao što je već rečeno, procjena obuke i kompetentnost radne snage kao izazov je sličan faktor u obje ankete.

Na kraju, i *Poslovni barometar* Vijeća Stranih Investitora (FIC 2018) nudi sličnu sliku: Anketirani članovi vide nepredvidivost porezne politike, neujednačeno postupanje inspeksijskih organa, političku nestabilnost, naplatu potraživanja, doprinose iz osnovnog radnog odnosa, nelojalnu konkurenciju te vanredne takse i naknade kao najveće rizike za uspješno poslovanje u BiH. Dalje, negativna

---

<sup>5</sup> Podaci također nisu direktno usporedivi sa našim podacima.

demografska struktura (odliv radne snage) i neefikasnost javne uprave navedeni su među drugima kao rizici koji imaju najveći trend rasta (FIC 2018, 20-21). Konkurentne prednosti investiranja u BiH iz perspektive anketiranih biznis barometara su kvalificirana radna snaga, niski troškovi rada, blizina Evropske unije, niska stopa poreza na dobit i PDV-a kao i odgovarajuće lokalne usluge i dobavljači (FIC 2018, 25).

Sve u svemu, izazovi u poslovnom okruženju iz perspektive anketiranih poduzetnika koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu su u mnogome slični preprekama koje su navedene od strane ostalih poduzetnika u BiH (vidi Krešić, Milatović i Sanfey 2017), kao i od strane stranih investitora u BiH (vidi AHK 2016, 2017, AHK i Deloitte 2018, FIC 2018). To je i rezultat ranije analize o poduzetnicima povratnicima (vidi Efendić, Babić i Rebmann 2014). Jednoglasno navedeni faktori koji predstavljaju izazove u poslovnom okruženju su (ako je istraživano u anketi): politička nestabilnost, pravna nesigurnost, korupcija, porezna administracija i doprinosi za radnike.

Dalje, većina anketiranih poduzetnika posmatraju nekvalifikovanu radnu snagu kao prepreku za njihove poslovne aktivnosti. U citiranim anketama percepcije su različite, kako je gore opisano.

Najzad, čini se da je pristup finansijama manja prepreka za anketirane poduzetnike ovog istraživanja nego za ostale poduzetnike u BiH. Pozitivni faktori poslovnog okruženja koji su ocijenjeni slično u našoj anketi i u svim citiranim anketama su: niske porezne stope i pristup preliminarnim/posredničkim sirovinama i uslugama. Također, anketirani poduzetnici koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu su procijenili situaciju sa konkurencijom kao povoljnu.

### Potencijali poduzetničkih resursa i ekonomsko-političke mjere

Sljedeći dio predstavlja preporuke za ekonomsko-političke mjere usmjerene na povećanje broja biznisa koje u BiH pokrenu građani koji su proveli neko vrijeme u inozemstvu, kao i na poboljšanje poslovnog okruženja za poduzetnike povratnike. Kako je prikazano u prethodnom dijelu, nema puno razlika u percepciji povoljnih karakteristika i izazova poslovnog okruženja između ostalih poduzetnika i anketiranih poduzetnika koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu. Stoga se može reći da su ekonomsko-političke mjere u ovim ključnim oblastima usmjerene na generalno poslovno okruženje. Osim poduzetnicima koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu, ove mjere bi bile podrška i drugim poduzetnicima u BiH. Dalje, identificirane su i male razlike u percepciji nekih povoljnih karakteristika ili izazova poslovnog okruženja. Ipak, poduzetnici koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu zbog te činjenice imaju posebne potencijale u oblastima finansijskog, ljudskog i mrežnog kapitala. Te potencijale bi bilo moguće koristiti iznad pojedinačnih uspjeha poduzeća kroz ciljane mjere. Dakle, brojna su polazišta za ekonomsko-političke mjere (vidi tab. 11).

## Potencijali u oblastima finansijskog, ljudskog i mrežnog kapitala

Zajedničko obilježje anketiranih poduzetnika je da su proveli neko vrijeme u inostranstvu. Tokom tog vremena su imali mogućnost da uštede početni kapital za pokretanje biznisa, sklope korisne poslovne kontakte ili da skupe znanje o tamošnjoj poslovnoj kulturi. Stoga, iskustvo migracije može donijeti konkurentne prednosti u oblastima poduzetničkih resursa kao što su finansijski, ljudski i mrežni kapital.

### *Lakši pristup finansijskom kapitalu*

Anketirani poduzetnici su pristup finansijama uglavnom procijenili kao manji izazov. Ušteđevina uz vrijeme provedeno u inostranstvu, kontakti sa sestrinskom firmom ili poslovnim partnerima u inostranstvu i mogućnosti finansijske podrške u BiH usmjerene na investitore iz dijaspore olakšavaju pristup finansijskim izvorima. Ukupno 65% anketiranih poduzetnika je imalo (dio) finansiranja za pokretanje poduzeća iz (prethodne) zemlje boravka. Finansijski kapital je bio najvažnij doprinos vremena provedenog u inostranstvu za njihova sadašnja poduzeća za 4% anketiranih. Razlozi zašto ovaj udio nije veći mogu biti to da je pomenuti kapital bio važan u davno prošlo vrijeme pokretanja biznisa ili da kasnije nema ovakvih mogućnosti. Programi finansijske podrške za proširenje poslovne aktivnosti za (prethodnu) zemlju boravka bi mogli poboljšati ionako dobru situaciju.

### *Potencijal prenosa znanja*

Nasuprot tome, obuka i vještina radne snage su veći izazov za poslovne aktivnosti anketiranih poduzetnika. Ocjene u drugim citiranim anketama su različite. Iseljavanje kvalifikovane radne snage i povezan odliv mozgova predstavljaju naročitu brigu za anketirane. Istovremeno, 87% anketiranih poduzetnika je navelo iskustva i vještine kao najvažniju dobrobit vremena provedenog u inostranstvu za njihov poslovni uspjeh. Naprimjer, 31% poduzetnika je steklo iskustvo u pokretanju biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka, a 54% je tamo steklo iskustvo u sektoru trenutnog biznisa. Ovo predstavlja veliki potencijal za prenos znanja. Prvo, konkurentne prednosti nastaju u oblasti znanja i vještina tako što se, naprimjer, donosi sistem rada iz sestrinske firme ili jer se poznaju poslovne prakse i kulture iz (prethodne) zemlje boravka. Drugo, interno obrazovanje uposlenika - kao što je već implementirano u nekim poduzećima - je način suočavanja sa problemima u oblasti kvalifikacije radne snage. Dalje, moguće su i prakse za učenike i studente, te saradnje sa obrazovnim ustanovama. U isto vrijeme, moguće je utvrditi da nemaju sva poduzeća potrebne kapacitete.

### *Potencijal umrežavanja*

Ukupno 22% anketiranih poduzeća je dio veće firme u zemlji boravka. Mnogobrojni poduzetnici su imali podršku u vrijeme pokretanja poduzeća od osoba iz (prethodnoe) zemlje boravka. Devetnaest posto anketiranih poduzetnika tamo koristi događaje za poslovno umrežavanje, a 25% je navelo da je mreža kontakata najvažnija korist vremena provedenog u inostranstvu za njihov poslovni uspjeh. S

druge strane, samo 58% anketiranih je zadovoljno mogućnostima za poslovno umrežavanje, tako da u ovoj oblasti također postoji mogućnost za poboljšanje putem povećanog umrežavanja i korištenjem postojećih kontakata. Prvo, te mogućnosti za ciljnu grupu poduzetnika uključuju događaje ili usluge usmjerene na pokretanje kontakata u BiH ili u inostranstvu koji su važni za biznis (matching), potom usluge usmjerene na pristup tržištu, te događaji koji imaju tematsko područje značajno za stručno područje ili sektor i sadržaj fokusiran na BiH i regiju. Drugo, mogućnosti za ciljnu grupu potencijalnih poduzetnika iz dijaspore uključuju događaje u (prethodnoj) zemlji boravka ili u BiH, gdje uspješni povratnici prezentiraju njihov biznis model za zainteresovane članove dijaspore.

Korištenje ovih potencijala prelazi okvire odgovornosti pojedinačnih poduzetnika koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu. Štaviše, akteri iz politike, ekonomije i NVOa u BiH i u zemlji boravka se pozivaju na izradu potpornog okvira kako bi se mogli koristiti potencijali u oblastima prenosa znanja i umrežavanje i izvan pojedinačnih poduzeća.

### Ekonomsko-političke mjere za generalno poslovno okruženje

Dalje, situacija poduzetnika bi mogla biti učvršćena putem ekonomsko-političkih mjera čiji je cilj poboljšanje generalnog poslovnog okruženja. Uostalom, povoljne ekonomske karakteristike poslovnog okruženja su niske porezne stope i pristup lokalnim uslugama i dobavljačima, a slijede niske stope kriminala i krađa, te povoljna situacija s konkurencijom. Nasuprot tome, politička nestabilnost, pravna nesigurnost, korupcija, doprinosi za radnike, porezna administracija, nekvalifikovana radna snaga kao i makroekonomska nesigurnost su identificirani kao najveće prepreke.

Ekonomsko-političke mjere u ovim područjima su stoga usmjerene na generalno poslovno okruženje. Ove mjere bi bile podrška mnogim poduzetnicima u BiH, među njima i poduzetnicima koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu. Te mjere uključuju borbu protiv korupcije, reformu porezne uprave i povećanje političke sigurnosti. Druga područja su: pravna zaštita i predvidljivost i učinkovitost u provedbi zakona i propisa, potom jačanje vladavine prava, smanjenje doprinosa za radnike ili povećanje socijalnih usluga koje se finansiraju iz tih doprinosa, te reforma javne uprave sa povećanjem efikasnosti usluga, reforma obrazovanja i dostupnost kvalifikovane radne snage. Preporuke za prikladne reforme, posebno u oblastima korporativnog i radnog prava, porezne reforme i vladavine prava, je naprimjer objavilo i Vijeće Stranih Investitora (FIC 2016 i FIC 2018, str.26-27).

Osim poduzetnicima koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu, ove mjere bi bile podrška i drugim poduzetnicima u BiH. Štaviše, stvaranje atraktivnih uslova poslovnog okruženja u BiH bi moglo privući još više poduzetnika i investitora iz dijaspore.

Tabela 11 - Polazište za ekonomsko-političke mjere

Mjere u području:	Očekivani efekti:
Pristup finansijama za ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• pokretanje biznisa</li> <li>• proširenje poslovne aktivnosti (sa prethodnom zemljom boravka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podrške pokretanju poduzeća i investicije</li> <li>• proširenja poslovne aktivnosti</li> </ul>
Prenos znanja, korištenje iskustva /vještine poduzetnika putem ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• donošenja sistema rada iz sestrinske firme</li> <li>• korištenja znanja o poslovnim praksama i kulture iz (prethodne) zemlje boravka</li> <li>• internog obrazovanja uposlenika, praksa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prenos iskustva /vještine unutar i izvan poduzeća</li> <li>• poboljšane kompetencije radne snage kao faktor lokacije za poslovanje za današnje i buduće poduzetnike</li> </ul>
Umrežavanje putem ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• događaja ili usluge usmjerene na pokretanje kontakata u BiH ili u inostranstvu koji su važni za biznis (matching), usluge usmjerene na pristup tržištu, događaji koji imaju tematsko područje značajno za stručno područje ili sektor i sadržaj fokusiran na BiH i regiju</li> <li>• događaja u (prethodnoj) zemlji boravka ili u BiH za ciljnu grupu potencijalnih poduzetnika iz dijaspore gdje uspješni povratnici prezentiraju njihov biznis model</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podrška umrežavanju poduzetnika, proširenje poslovne aktivnosti</li> <li>• promocija interesa dijaspore za pokretanje poduzeća ili investicije u BiH</li> </ul>
Generalno poslovno okruženje <ul style="list-style-type: none"> <li>• borba protiv korupcije</li> <li>• reforme porezne uprave</li> <li>• povećanje političke sigurnosti</li> <li>• pravna zaštita i predvidljivost i učinkovitost u provedbi zakona i propisa, jačanje vladavine prava</li> <li>• smanjenje doprinosa za radnike ili povećanje socijalnih usluga koje se finansiraju iz tih doprinosa</li> <li>• reforma javne uprave sa povećanjem efikasnosti usluga</li> <li>• reforma obrazovanja i dostupnost kvalifikovane radne snage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poboljšanja generalnog poslovnog okruženja za današnje i buduće poduzetnike</li> </ul>

Izvor: Anketa i analiza autora.

## Zaključak

Istraživački projekt „Umrežavanje i prenos znanja – povratničko poduzetništvo na Zapadnom Balkanu“ analizira kako mreže, vještine i kvalifikacije stečene u inozemstvu omogućavaju uspješne poduzetničke aktivnosti kod povratnika u zemlje porijekla i kako povratnici doprinose ekonomskom razvoju njihove zemlje. U ovu svrhu prikupljeni su detaljni kvantitativni i kvalitativni podaci o ljudima koji su pokrenuli ili vode biznis u BiH nakon što su proveli neko vrijeme u inostranstvu. Ovaj izvještaj predstavlja prve rezultate ankete provedene u ljeto 2018. godine. Među glavnim rezultatima su spisak o najvažnijim doprinosima vremena u inostranstvu, resursima u oblastima finansijskog, ljudskog i mrežnog kapitala, kao i poslovnog uspjeha. Dalje je prikazana i percepcija poslovnog okruženja i preporuke za ekonomsko-političke mjere usmjerene na povećanje broja biznisa koje u BiH pokrenu građani koji su proveli neko vrijeme u inozemstvu, kao i na poboljšanje poslovnog okruženja za poduzetnike povratnike.

Ukupno 54% anketiranih poduzetnika je pokrenulo biznis da pokuša napraviti promjenu u BiH. Prosječno zadovoljstvo (na skali od 1= veoma nezadovoljan/na do 10= veoma zadovoljan/na) je iznosilo 7,72, a 78% anketiranih poduzetnika bi opet isto uradilo i pokrenuli bi ili vodili poduzeća u BiH. Iskustva i vještine su bili glavna dobrobit vremena provedenog u inostranstvu sa 87%. Ukupno 31% je steklo iskustvo u pokretanju biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka, dok je 54% steklo iskustvo u sektoru trenutnog biznisa u (prethodnoj) zemlji boravka. Od anketiranih poduzetnika, 65% je imalo (dio) finansiranja za pokretanje poduzeća iz (prethodne) zemlje boravka, 22% je dio veće firme u (prethodnoj) zemlji boravka, a 63% anketiranih poduzetnika su izvoznici. Prosječni rast broja zaposlenih od pokretanja poduzeća je 44%, dok je očekivan rast godišnjeg prometa za 2019. godinu u prosjeku 23%.

Povoljne karakteristike poslovnog okruženja su niske porezne stope, pristup zemljištu i prostorima, pristup preliminarnim/posredničkim sirovinama i uslugama, niske stope kriminala i krađa, kao i povoljna situacija sa konkurencijom. Najveći izazovi su politička nestabilnost, pravna nesigurnost, korupcija, doprinosi za radnike, porezna administracija, nekvalifikovana radna snaga, kao i makroekonomska nesigurnost.

Potencijali koje vrijeme provedeno u inostranstvu donosi su posebno izraženi kod lakšeg pristupa finansijama, prenosa znanja i upotrebe iskustava i vještina, kao i kod umrežavanja. Pored ciljane podrške ovim potencijalima, potrebno je i poboljšanje generalnog poslovnog okruženja kako bi poduzetnici mogli bolje koristiti svoje resurse, uključujući potencijale koji dolaze sa vremenom provedenim u inostranstvu. Osim poduzetnicima koji su proveli neko vrijeme u inostranstvu, ove mjere

bi bile podrška i drugim poduzetnicima u BiH. Štaviše, stvaranje atraktivnih uslova poslovnog okruženja u BiH bi moglo privući još više poduzetnika i investitora iz dijaspore.

## Izvori

- AHK - Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2016). Konjunkturumfrage 2016 / Privredno istraživanje 2016. Bosnien-Herzegowina vs. Mittel- und Osteuropa / Bosna i Hercegovina vs Srednja i Istočna Evropa.
- AHK - Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2017). Konjunkturumfrage 2017 / Privredno istraživanje 2016. Bosnien-Herzegowina vs. Mittel- und Osteuropa / Bosna i Hercegovina vs Srednja i Istočna Evropa.
- Bai, W., Holmström Lind, C., Johanson, M. (2016). The performance of international returnee ventures: the role of networking capability and the usefulness of international business knowledge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 657-680.
- Bai, W., Holmström-Lind, C., Johanson, M. (2018). Leveraging networks, capabilities and opportunities for international success: A study on returnee entrepreneurial ventures. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 51-62.
- Chen, W., Tan, J. (2009). Understanding Transnational Entrepreneurship Through a Network Lens: Theoretical and Methodological Considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1079-1091.
- Deloitte i AHK - Deloitte Advisory Services und Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2018). Investitionen in Bosnien-Herzegowina / Investicije u Bosni i Hercegovini. Sarajevo.
- Drori, I., Honig, B., Wright, M. (2009). Transnational Entrepreneurship: An Emergent Field of Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1001-1022.
- Efendić, A., Babić, B., Rebmann, A. (2014). Diaspora and Development. Bosnia and Herzegovina. Sarajevo: Embassy of Switzerland in Bosnia and Herzegovina.
- Elo, M. (2016). Typology of diaspora entrepreneurship: Case studies in Uzbekistan. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 121-155.
- Elo, M., (2014). Diaspora Networks in International Business and Transnational Entrepreneurship – A Literature Review. ZenTra Working Paper in Transnational Studies No. 40 /2014, 1-18.
- Elo, M., Harima, A., Freiling, J. (2015). To Try or Not to Try? A Story of Diaspora Entrepreneurship. *Progress in International Business Research*, 10, 283-293.
- FIC - Foreign Investors Council (2016). White Book 2015/16. Improving the Business Environment in BiH. Sarajevo.
- FIC - Foreign Investors Council (2018). Business Barometer. Bosnia and Herzegovina. Sarajevo.
- Honig, B., Drori, I., Carmichael, B. (Eds.) (2010). Transnational and immigrant entrepreneurship in a globalized world. University of Toronto Press.
- IOM (2010). Maximizing the Development Impact of Migration-Related Financial Flows and Investment to Bosnia and Herzegovina. Geneva: International Organization for Migration (IOM).

- Krešić, A., Milatović, J., Sanfey, P. (2017). Firm performance and obstacles to doing business in the Western Balkans. Evidence from the BEEPS. European Bank for Reconstruction and Development Working Paper No. 200.
- Lin, X. (2010). The Diaspora Solution to Innovation Capacity Development: Immigrant Entrepreneurs in the Contemporary World. *Thunderbird International Business Review*, 52(2), 123–136.
- Lin, X., Tao, S. (2012). Transnational entrepreneurs: Characteristics, drivers, and success factors. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 50–69.
- Lissoni, F. (2017). International migration and innovation diffusion: an eclectic survey. *Regional Studies*, 52(5), 702–714.
- Mayer, S.D., Harima, A., Freiling, J. (2015). Network Benefits for Ghanaian Diaspora and Returnee Entrepreneurs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(3), 95-122.
- MHRR (2017). Policy on Cooperation with Diaspora. Sarajevo: Ministry of Human Rights and Refugees of Bosnia and Herzegovina.
- MSB (2017). Bosnia and Herzegovina Migration Profile for the year 2016. Sarajevo: Ministry of Security Bosnia and Herzegovina.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M., Chrysostome, E. V. (2012). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: In search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 30–64.
- Oruč, N., Alić, A, Barnes, S. (2011). To BiH or not to BiH? A report on the return of young Diaspora to the BiH labour market. MDG Achievement Fund – Youth employability and retention programme report.
- Saxenian, A. (2006). The new argonauts: Regional advantage in a global economy. Cambridge, Massachusetts: Harvard University press.

# Vernetzung und Wissenstransfer

—

## Unternehmerische Aktivitäten von Rückkehrern auf dem Westbalkan

Umfragebericht Bosnien und Herzegowina

Stand: September 2019

Doktorandin:

Jutta Sehic, M.A.

Andrássy Universität Budapest

[jutta.sehic@andrassyuni.hu](mailto:jutta.sehic@andrassyuni.hu)

Betreuerin:

Prof. Dr. Martina Eckardt

Andrássy Universität Budapest

## Danksagung

Herzlichen Dank an alle, die das Forschungsprojekt durch Kontakte, Anmerkungen oder Ideen unterstützt haben. Neben den Institutionen, Botschaften und NGOs gilt ein besonderer Dank auch den teilnehmenden Unternehmern. Nur durch Ihre Unterstützung konnte die Datenerhebung stattfinden, die die Grundlage für die nun folgenden Auswertungen in diesem Bericht sowie weiteren wissenschaftlichen Publikationen bildet.

## Zusammenfassung

Ziel des Forschungsprojekts „Vernetzung und Wissenstransfer - Unternehmerische Aktivitäten von Rückkehrern auf dem Westbalkan“ ist es zu untersuchen, wie im Ausland geknüpfte Kontakte und dort erworbene Fähigkeiten und Qualifikationen den Unternehmenserfolg von Unternehmern mit Migrationserfahrung beeinflussen und wie diese zur wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Heimat beitragen können. Hierfür wurden detaillierte quantitative und qualitative Daten zu Menschen erhoben, die in Bosnien und Herzegowina (BiH) ein Unternehmen gegründet haben oder führen, nachdem sie eine Zeit im Ausland verbracht hatten. Der vorliegende Bericht präsentiert die ersten Ergebnisse der im Sommer 2018 in BiH durchgeführten Umfrage.

Zu den zentralen Ergebnissen zählen eine Bestandsaufnahme des wichtigsten Beitrags ihrer Zeit im Ausland, der Ressourcen in den Bereichen finanzielles, Human- und Netzwerkkapital sowie des Geschäftserfolgs.

- 54% der befragten Unternehmer hatten ihr Unternehmen gestartet um in BiH etwas zu verändern.
- Die durchschnittliche Zufriedenheit (auf einer Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 10 = sehr zufrieden) lag dabei bei 7,72.
- 78% der Befragten würden sich erneut für die Unternehmensgründung /-führung in BiH entscheiden.
- Mit 87% waren Erfahrungen oder Fähigkeiten der meistgenannte wichtigste Beitrag der im Ausland verbrachten Zeit.
- 31% hatten im (ehemaligen) Gastland Erfahrung in Firmengründung gesammelt.
- 54% hatten im (ehemaligen) Gastland Erfahrung in der jetzigen Branche gesammelt.
- Bei 65% der befragten Unternehmer kam das Startkapital (zum Teil) aus dem (ehemaligen) Gastland.
- 22% sind Teil einer größeren Firma im (ehemaligen) Gastland.
- 63% der befragten Unternehmen sind Exporteure.
- Im Durchschnitt wurde ein Wachstum der Beschäftigungszahl von 44% seit der Unternehmensgründung erreicht.
- Das erwartete Umsatzwachstum für 2019 betrug im Durchschnitt 23%.

Weiterhin wurde auch die Wahrnehmung des Geschäftsumfelds aufgezeigt und Bereiche für wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Förderung von Unternehmensgründungen in BiH durch Menschen mit Migrationserfahrung sowie zur Verbesserung des Geschäftsumfelds für Unternehmer mit Migrationserfahrung identifiziert:

- Als vorteilhafte wirtschaftliche Rahmenbedingungen können insbesondere niedrige Steuersätze sowie der Zugang zu Geschäftsflächen, der Zugang zu lokalen Dienstleistern und Zulieferern angeführt werden. Weiterhin können auch geringe Kriminalität und Diebstahl sowie eine als günstig eingestufte Wettbewerbssituation genannt werden.
- Als größte Herausforderungen wurden politische Instabilität, Rechtsunsicherheit, Korruption, Lohnnebenkosten, Steuerverwaltung, unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte, sowie makroökonomische Instabilität identifiziert.
- Potentiale aus der Zeit im Ausland konnten insbesondere in den Bereichen erleichterter Zugang zu finanziellem Kapital, Wissenstransfer und Nutzung der Erfahrungen /Fähigkeiten der Unternehmer sowie Vernetzung identifiziert werden.
- Neben einer gezielten Förderung dieser Potentiale ist insbesondere eine Verbesserung der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nötig, damit die Unternehmer ihre Ressourcen, die Potentiale aus der Zeit im Ausland eingeschlossen, besser nutzen können. Neben den Unternehmern mit Migrationserfahrung würden diese wirtschaftspolitischen Maßnahmen auch weiteren Unternehmern in BiH zu Gute kommen. Zudem können durch Schaffung attraktiverer Standortbedingungen auch weitere Unternehmer und Investoren aus der Diaspora angelockt werden.

## Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	i
Zusammenfassung .....	ii
Verzeichnis der Tabellen.....	v
Abbildungsverzeichnis.....	v
Einleitung.....	1
Datenerhebung .....	2
Teil 1: Unternehmercharakteristika, Ressourcen in In- und Ausland, Unternehmenserfolg .....	4
Charakteristika der Unternehmer.....	4
Motivation für Unternehmensgründung /-führung .....	4
Standortwahl Bosnien und Herzegowina.....	5
(zeitweise) Rückkehr nach BiH .....	5
Zufriedenheit .....	6
Unternehmerische Ressourcen im In- und Ausland.....	7
Wichtigster Beitrag der Zeit im Ausland.....	7
Finanzielles Kapital: Startkapital, Diaspora-Förderprogramme, Ausländische Beteiligungen .....	9
Humankapital: Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten.....	11
Netzwerkkapital: Kontakte, Unterstützer und geschäftliches Networking .....	12
Unternehmerischer Erfolg.....	15
Überblick Unternehmenscharakteristika: Alter, Größe, Sektoren.....	15
Wachstum.....	16
Innovation.....	17
Auslandsaktivitäten .....	18
Zwischenfazit.....	19
Teil 2: Geschäftsumfeld in BiH.....	20
Wahrnehmung des Geschäftsumfelds .....	20
Wahrnehmung des Geschäftsumfelds im Vergleich.....	22
Potentiale unternehmerischer Ressourcen und wirtschaftspolitische Maßnahmen .....	25
Potentiale in den Bereichen finanzielles Kapital, Humankapital und Netzwerkkapital .....	25
Wirtschaftspolitische Maßnahmen - Geschäftsumfeld im Allgemeinen.....	27

Fazit .....	29
Literaturangaben .....	I

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1 - Unternehmen in Zielgruppe und Rücklaufquote .....	3
Tabelle 2 - Wichtigster Beitrag der Zeit im Ausland .....	8
Tabelle 3 - Ausländische Beteiligung.....	10
Tabelle 4 - Finanzielle Ressourcen in In- und Ausland .....	10
Tabelle 5 - Humankapital aus In- und Ausland .....	11
Tabelle 6 - Netzwerk an Unterstützern bei der Gründung .....	12
Tabelle 7 - Vernetzung im In- und Ausland.....	14
Tabelle 8 - Unternehmensalter .....	15
Tabelle 9 - Beschäftigungs- und Umsatzwachstum.....	16
Tabelle 10 - Exportaktivitäten.....	18
Tabelle 11 - Ansatzpunkte für wirtschaftspolitische Maßnahmen .....	28

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Warum haben Sie sich entschlossen ein Unternehmer zu werden? (N=68) .....	4
Abbildung 2 - Warum wurde das Unternehmen in BiH gestartet? (N=68).....	5
Abbildung 3 - Sind Sie dauerhaft nach BiH zurückgekehrt? (in %, N=68).....	5
Abbildung 4 - Zufriedenheit (N=68) .....	6
Abbildung 5 - Erneute Entscheidung für BiH? (in %, N=68) .....	7
Abbildung 6 - Wichtigster Beitrag der Zeit im Ausland (N=52) .....	7
Abbildung 7 - Welche Art von Startkapital nutzten Sie um Ihr Unternehmen zu gründen? (N=68).....	9
Abbildung 8 - Diaspora-Förderprogramme (in%, N=68).....	10
Abbildung 9 - Höchster Schulabschluss (in %, N=68) .....	11
Abbildung 10 - Nutzung von Veranstaltungen oder Dienstleistungen für geschäftliche Vernetzung (N=68).....	13
Abbildung 11 - Sektoren (in %, N=68) .....	15
Abbildung 12 - Unternehmensgröße nach Beschäftigtenzahl (N=68).....	16
Abbildung 13 - Expansionspläne in den nächsten 3 Jahren (N=68, in %) .....	17
Abbildung 14 - Innovationsaktivitäten (N=68).....	17
Abbildung 15 - Hauptabsatzmärkte (N=68).....	18
Abbildung 16 - Wahrnehmung des Geschäftsumfelds.....	21

## Einleitung

Die Bevölkerung Bosniens und Herzegowinas (BiH), die nach mehreren Auswanderungswellen im Ausland lebt, wird auf 1,5 bis 2 Millionen geschätzt, was der Hälfte der im Land lebenden Bevölkerung von 3,5 Millionen entspricht (MSB 2017, 68). Die Frage, wie Auswanderer zur wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Heimat- (und Aufenthalts-)Länder beitragen können, ist daher auch für BiH hochaktuell. Unternehmer und ihre finanzielles, Human- und Sozialkapital sind - neben Beiträgen wie finanziellen Zuwendungen von Auswanderern in Form von Rücküberweisungen, philanthropischem Engagement, Direktinvestitionen im Herkunftsland, wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Herkunftsland oder (zeitweiser) Rückkehr von Akademikern, Experten und Managern ins Herkunftsland - eine wichtige Facette dieser Frage (siehe exemplarisch Saxenian 2006, Lin 2010, Nkongolo-Bakenda und Chrysostome 2012, Lissoni 2017).

Hierbei kann unterschieden werden zwischen Diaspora-Unternehmern, die in ihrem neuen Aufenthaltsland tätig sind (Elo 2014, Elo et al. 2015, Elo 2016), transnationalen Unternehmern, die zugleich im Herkunfts- und Aufenthaltsland tätig sind (Drori et al. 2009, Chen und Tan 2009, Honig et al. 2010, Lin und Tao 2012) sowie Rückkehr-Unternehmern, die (erneut) in ihrem Herkunftsland tätig sind (Mayer et al. 2016, Bai et al. 2016, Bai et al. 2018). Diese Unternehmer haben potentiell Vorteile beim Zugang zu Information und Wissen, Kunden und Zulieferern, Reputation, finanziellen Ressourcen, Humanressourcen oder auch bzgl. Motivation und emotionaler Unterstützung (Chen und Tan 2009). Die Einbettung in Netzwerke beider Länder kann den grenzüberschreitenden Transfer von finanziellen Mitteln, Fähigkeiten und Wissen erleichtern (Lin und Tao 2012, Bai et al. 2016). Die im Ausland lebende Bevölkerung wird auch in BiH in letzter Zeit verstärkt als Entwicklungspotential erkannt (IOM 2010, Oruc et al. 2011, Efendic et al. 2014, MHRR 2017).

Ziel des Forschungsprojekts „Vernetzung und Wissenstransfer - Unternehmerische Aktivitäten von Rückkehrern auf dem Westbalkan“ ist es zu untersuchen, wie im Ausland geknüpfte Kontakte und dort erworbene Fähigkeiten und Qualifikationen den Unternehmenserfolg von Unternehmern mit Migrationserfahrung beeinflussen und wie diese zur wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Heimat beitragen können. Hierfür wurden detaillierte quantitative und qualitative Daten zu Menschen erhoben, die in ihrem Heimatland ein Unternehmen gegründet haben oder führen, nachdem sie eine Zeit im Ausland verbracht haben.

Zu diesem Zweck wurde im Zeitraum Juni bis August 2018 eine fragebogenbasierte Umfrage in BiH durchgeführt. Die nachfolgende Auswertung präsentiert erste Ergebnisse dieser Umfrage. Neben einer Bestandsaufnahme des wichtigsten Beitrags ihrer Zeit im Ausland, ihrer Ressourcen in den Bereichen finanzielles, Human- und Netzwerkkapital sowie ihres Geschäftserfolgs, zeigt die Auswertung

auch ihre Wahrnehmung des Geschäftsumfelds auf und identifiziert wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Förderung von Unternehmensgründungen in BiH durch Menschen mit Migrationserfahrung sowie zur Verbesserung des Geschäftsumfelds für Unternehmer mit Migrationserfahrung. Die Ergebnisse der Auswertung sind somit sowohl für Institutionen und Organisationen in BiH und anderen Ländern, die mit Unternehmern mit Migrationserfahrung zu tun haben, die Unternehmer selbst, als auch für potentielle zukünftige Unternehmer in BiH von Interesse.

## Datenerhebung

Die Daten wurden von der Autorin zwischen Juni und August 2018 in fragebogenbasierten Interviews mit Unternehmern in BiH erhoben. Der Fragebogen richtete sich an Menschen, die nach einer Zeit im Ausland ein Unternehmen in BiH gegründet hatten oder führten. Basierend auf Experteninterviews mit Projektmanagern internationaler Institutionen und NGOs, die im Bereich Rückkehrunternehmertum und Diaspora-Investitionen tätig sind, wurde ein englischsprachiger Fragebogen entwickelt. Dieser wurde sodann auf Deutsch und in die lokale Sprache übersetzt. Alle drei Versionen wurden jeweils in einem Pre-Test mit Muttersprachlern geprüft und falls nötig entsprechend angepasst.

Mangels offizieller Statistiken bezüglich der Aktivitäten von Rückkehrmigranten in BiH bzw. mangels zugänglicher, vollständiger oder zumindest umfassender Listen von Unternehmern, die zuvor im Ausland gelebt haben, wurden im April und Mai 2018 wurden 45 Institutionen, sowie die Botschaften der 50 Hauptzielländer von Auswanderern aus BiH angefragt, ob sie Kontaktdaten zu Unternehmern in der Zielgruppe bereitstellen können. Weiterhin wurden die Meldungen von zwei großen lokalen Online-Nachrichtenportalen<sup>6</sup> systematisch nach entsprechenden Schlagwörtern durchsucht. So konnte eine Liste von insgesamt 231 Unternehmen als potentiellen Kandidaten für das Forschungsprojekt zusammengestellt werden. Sowohl bei den Rückmeldungen der kontaktierten Institutionen und Botschaften, als auch bei der Nachrichtenrecherche kam es zu Mehrfachnennungen von Unternehmen, sodass davon ausgegangen werden kann, dass ein großer Teil der im Land bekannten Unternehmer in der Zielgruppe erfasst worden sind. Hierdurch konnte eine möglichst umfassende Liste von potentiellen Umfragekandidaten zusammengestellt werden. Hierbei wurde auch darauf geachtet, dass Unternehmen aller Regionen des Landes vertreten sind.

Im Zeitraum Juni bis August 2018 wurde innerhalb von sieben Wochen die Umfrage durchgeführt. Jedes Unternehmen wurde mindestens dreimal per Email oder telefonisch kontaktiert, sofern keine Rückmeldung erfolgte. Dabei wurde kurz die Umfrage vorgestellt und ein begleitendes Empfehlungs-

---

<sup>6</sup> Folgende Nachrichtenportale wurden durchsucht: klix.ba, biznisinfo.ba.

schreiben der Universität versandt. Wenn die kontaktierten Unternehmer einwilligten, wurde ein Termin vereinbart, um den Fragebogen auszufüllen und dabei auch die Antworten auf die offenen Fragen schriftlich aufzuzeichnen.

*Tabelle 1 - Unternehmen in Zielgruppe und Rücklaufquote*

	<b>Anzahl (Anteil)</b>
Potentielle Kandidaten	231
Nicht in Zielgruppe	25
Zielgruppe	206
Teilnahme abgelehnt	13
Keine Antwort	125
Teilnehmer	68 (33%)

Quelle: eigene Erhebung.

Im Verlauf der Kontaktaufnahme wurde auch nochmals überprüft, ob die Unternehmen in die untersuchte Zielgruppe fallen, was bei 25 Unternehmern nicht der Fall war. Gründe hierfür waren beispielsweise, dass sie nie im Ausland waren, ein Rückkehr-Unternehmer das Unternehmen bereits weiterverkauft hatte oder Rückkehrer im Unternehmen beschäftigt, jedoch selbst nicht an der Unternehmensgründung oder -leitung beteiligt war. Die abschließende Zahl der Unternehmer in der Zielgruppe betrug somit 206.

Insgesamt konnten 68 Unternehmer befragt werden, was einer Rücklaufquote von 33% entspricht. 13 Unternehmen waren nicht bereit an der Umfrage teilzunehmen oder waren bereits wieder geschlossen, während von 125 Unternehmen keine Rückmeldung erreicht werden konnte. Die Rücklaufquote ist somit vergleichbar mit ähnlichen empirischen Untersuchungen. Um den Fragebogen zu beantworten benötigten die Unternehmer im Durchschnitt 25 bis 35 Minuten, wobei sich oftmals im Anschluss noch weitere informative Gespräche ergaben.

Aufgrund der Anzahl von 231 potentiellen Umfragekandidaten wurde keine Stichprobe gezogen, sondern alle Unternehmen kontaktiert. Mangels Kenntnis aller Unternehmen in der Grundgesamtheit kann nicht von einer Vollerhebung gesprochen werden und somit ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse über die Stichprobe hinaus schwierig. Dennoch ist diese Untersuchung nach unserer Kenntnis die bisher umfassendste Befragung der relevanten Unternehmer in BiH und liefert somit wichtige Erkenntnisse zu (zeitweiser) Rückkehrmigration und Unternehmertum in BiH. Darüber hinaus trägt die vorliegende Analyse auch zum besseren Verständnis des Phänomens Rückkehr-Migration und Unternehmertum im Allgemeinen bei, da bisher außer zu China und Indien kaum quantitativ empirische Analysen größerer Fallzahlen vorliegen. Nachfolgend werden erste deskriptive Ergebnisse der Befragung vorgestellt.

## Teil 1: Unternehmercharakteristika, Ressourcen in In- und Ausland, Unternehmenserfolg

Im ersten Teil der Auswertung werden die Charakteristika der Unternehmer, ihre Ressourcen in In- und Ausland sowie Maße für den Erfolg ihrer Unternehmen präsentiert.

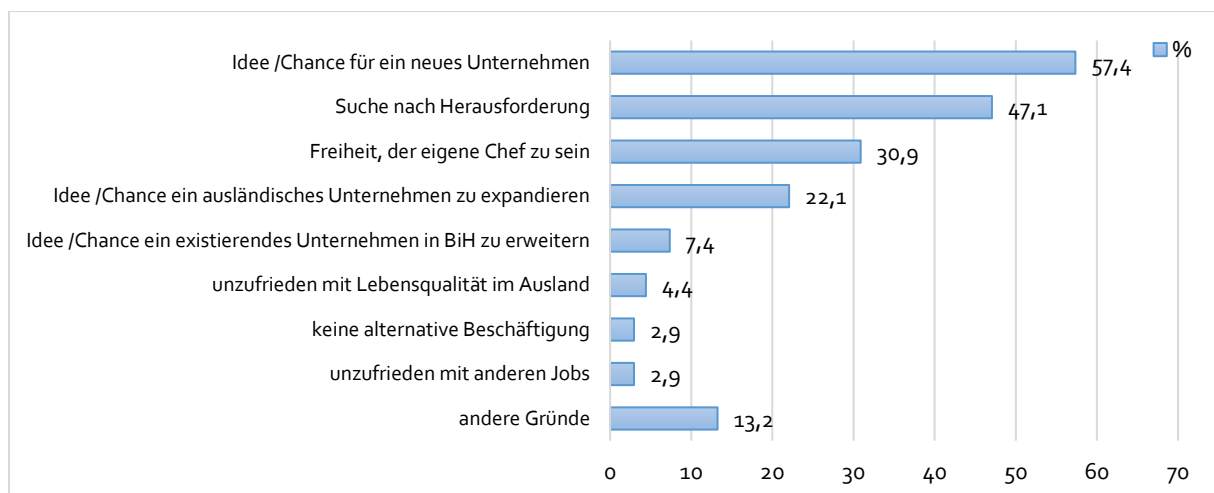
### Charakteristika der Unternehmer

Zu den erhobenen Merkmalen zählen die Motivation der Unternehmensgründer sowie Faktoren der Wahl BiHs als Standort, Informationen zu den Gastländern, zur (zeitweisen) Rückkehr und zur Zufriedenheit der Unternehmer.

### Motivation für Unternehmensgründung /-führung

Auf die Frage, warum sie sich entschlossen haben, Unternehmer zu werden oder ein Unternehmen zu führen, antworteten 57% der befragten Unternehmer, dass sie eine Idee für ein neues Unternehmen hatten (vgl. Abb. 1). 47% nannten Suche nach Herausforderung als Motivation für die Unternehmensgründung und 31% gaben an, dass die Freiheit, der eigene Chef zu sein, sie motivierte ein Unternehmen zu gründen. Auffällig ist, dass Unzufriedenheit mit der Lebensqualität im Ausland, sowie Unzufriedenheit mit anderen Jobs oder keine alternative Beschäftigung mit jeweils 3 oder 4% nur von wenigen Befragten angegeben wurden.

Abbildung 1 - Warum haben Sie sich entschlossen ein Unternehmer zu werden? (N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

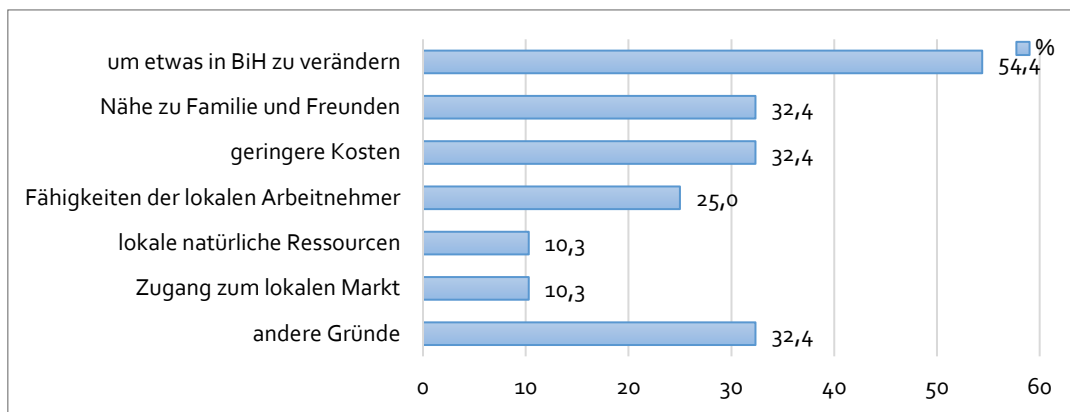
\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

13% der befragten Unternehmer nannten weiterhin andere Gründe als Motivation für die Unternehmensgründung (vgl. Abb.1). Am Häufigsten wurden der Wunsch, durch die Unternehmensgründung in BiH Arbeitsplätze für (junge) Menschen zu ermöglichen, sowie der Wunsch, Geschäfts- und Arbeitsmodelle aus dem Aufenthaltsland auch in BiH zu etablieren, genannt.

## Standortwahl Bosnien und Herzegowina

Der Standort BiH wurde der Mehrzahl der Befragten zufolge (54%) aufgrund des Wunsches, etwas im Land zu verändern, gewählt (vgl. Abb. 2). Weiterhin waren die Nähe zu Familie und Freunden (32%) sowie die geringeren Kosten (32%) Ausschlag gebend, dicht gefolgt von den Fähigkeiten der lokalen Arbeitnehmer (25%). Rund ein Drittel der Befragten nannte andere Gründe für die Standortwahl. Am Häufigsten wurde hier Rückkehr in die Heimat und der Wunsch, etwas zurückgeben zu können, genannt. Aber auch das Potential der Märkte in Schwellenländern sowie die Idee ehemaliger Geschäftspartner oder Vorgesetzter, die Produktion zu verlagern, waren Gründe.

Abbildung 2 - Warum wurde das Unternehmen in BiH gestartet? (N=68)



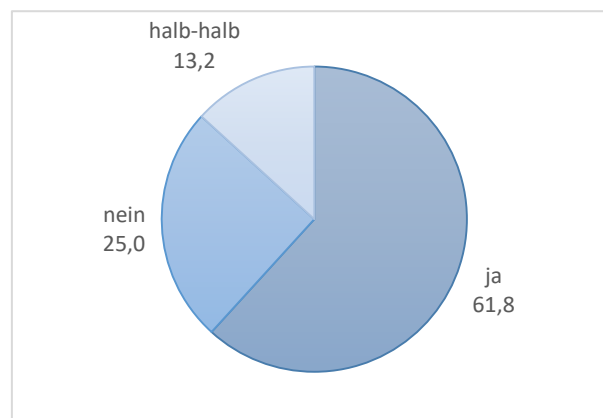
Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

## (Zeitweise) Rückkehr nach BiH

Ein Großteil der befragten Unternehmer (62%, vgl. Abb.3) ist nach BiH zurückgekehrt. Dies entspricht der Kategorie der Rückkehr-Unternehmer.

Abbildung 3 - Sind Sie dauerhaft nach BiH zurückgekehrt? (in %, N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

13% gaben an, zur Hälfte in BiH, zur Hälfte in einem anderen Land zu leben. Wenn sie auch dort unternehmerisch aktiv sind, sind sie der Kategorie der transnationalen Unternehmer zuzuordnen. 25% sind in einem anderen Land ansässig (vgl. Abb.3). Es handelt sich hierbei um Unternehmer, die ihr

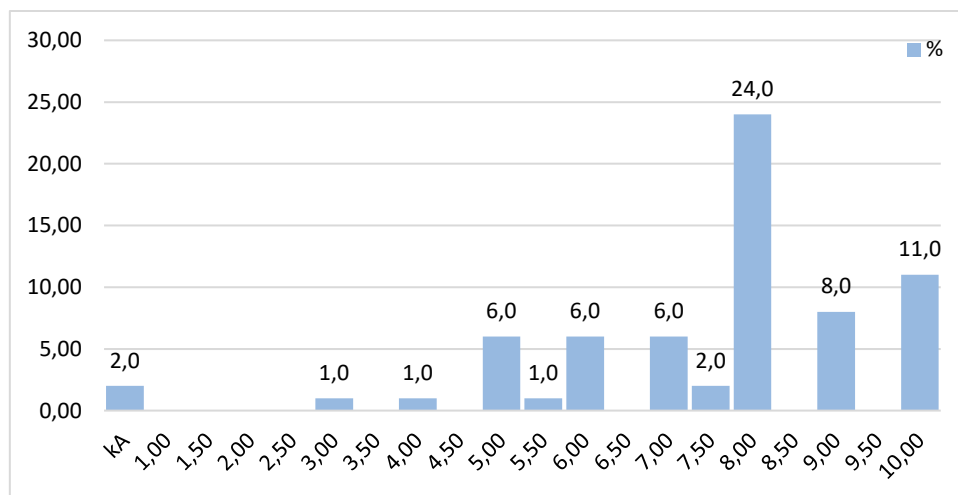
Unternehmen, durch digitale Tools, oder über Familienmitglieder oder enge Vertraute, ohne wesentliche persönliche Anwesenheit in BiH gegründet haben und führen.

Durchschnittlich verbrachten die Unternehmer zuvor knapp 13 Jahre in einem anderen Land, 91% von ihnen reisen immer noch oft zwischen diesen Ländern. Am häufigsten hatten die Befragten eine Zeit in Deutschland oder Schweden gelebt, gefolgt von der Schweiz, Österreich, den Vereinigten Staaten und den Nachbarländern Kroatien und Serbien. Diese Länder gehören auch zu den zehn häufigsten Zielländern von Auswanderern aus BiH (vgl. MSB 2017). In den Gesprächen am Rande der Umfrage wurde auch klar, dass die Frage nach der (zeitweisen) Rückkehr nur unter dem Aspekt des momentanen Lebensmittelpunkts beantwortet werden kann, jedoch die Zukunftsvorstellungen der Unternehmer ganz unterschiedlich aussehen. Während einige überlegen den Lebensmittelpunkt (wieder) von BiH ins Gastland oder umgekehrt zu verlagern, sind andere mit ihrem Lebensmittelpunkt zufrieden.

### Zufriedenheit

Auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) lag die durchschnittliche Einschätzung der Unternehmer bei 7,72, wobei niemand Werte unter 3 angab (vgl. Abb. 4).

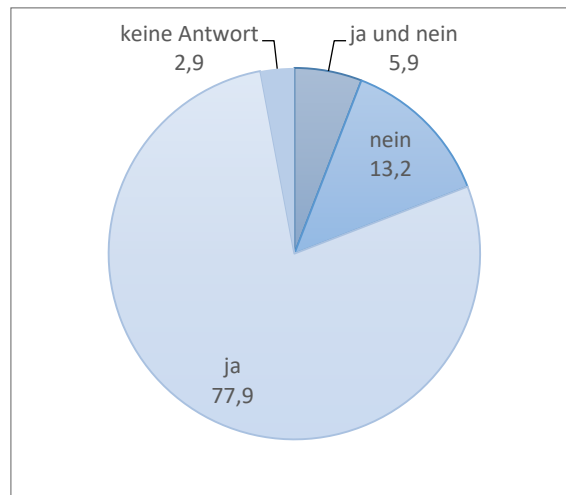
Abbildung 4 - Zufriedenheit (N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

78% würden wieder Unternehmer in BiH werden, wenn sie sich noch einmal entscheiden könnten. 13% würden dies nicht noch einmal tun und 6% konnten sich nicht entscheiden (vgl. Abb.5). Nach den Gründen gefragt, gaben sie an, dass sie mit Blick auf das Unternehmen, insbesondere die Mitarbeiter, sowie die Möglichkeit, Dinge zu verändern, das Unternehmen noch einmal gründen würden. Jedoch mit Blick auf die politische Lage, teils langwierigen administrativen Prozessen und wahrgenommener Korruption dies nicht tun würden. Einige betonten auch, dass sie sich wieder für BiH, jedoch eine andere Gemeinde als Standort entscheiden würden.

Abbildung 5 - Erneute Entscheidung für BiH? (in %, N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

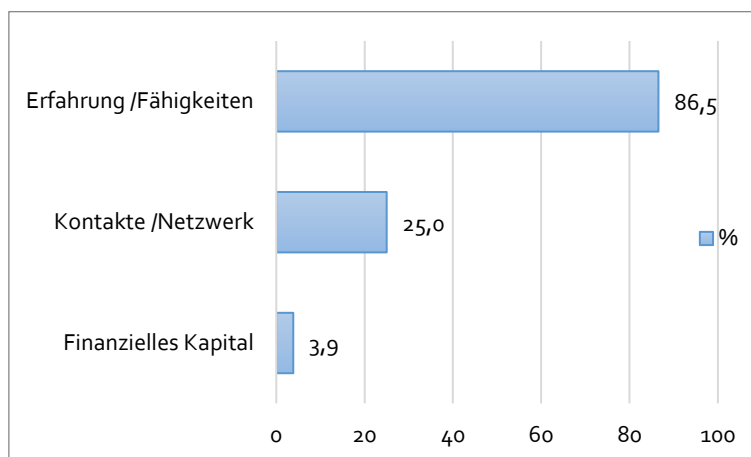
### Unternehmerische Ressourcen im In- und Ausland

Zu den Ressourcen der Unternehmer im In- und Ausland zählen finanzielles Kapital, Humankapital und Netzwerkkapital. Zudem wurde der aus Sicht der Unternehmer wichtigste Beitrag, den die Zeit im Ausland ihnen gebracht hat, erfragt.

### Wichtigster Beitrag der Zeit im Ausland

Insgesamt gaben 77% der Befragten an, dass die Zeit im Ausland einen wichtigen Beitrag zu ihrem unternehmerischen Erfolg geleistet hat. Hiervon ließen sich 87% der Antworten dem Bereich Erfahrung und Fähigkeiten zuordnen und 25% dem Bereich Kontakte und Netzwerk (vgl. Abb.6). Finanzielles Kapital wurde von lediglich 4% als wichtigster Beitrag der Zeit im Ausland genannt. Die detaillierte Auswertung ist in Tabelle 2 zu finden.

Abbildung 6 - Wichtigster Beitrag der Zeit im Ausland (N=52)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

Tabelle 2 - Wichtigster Beitrag der Zeit im Ausland

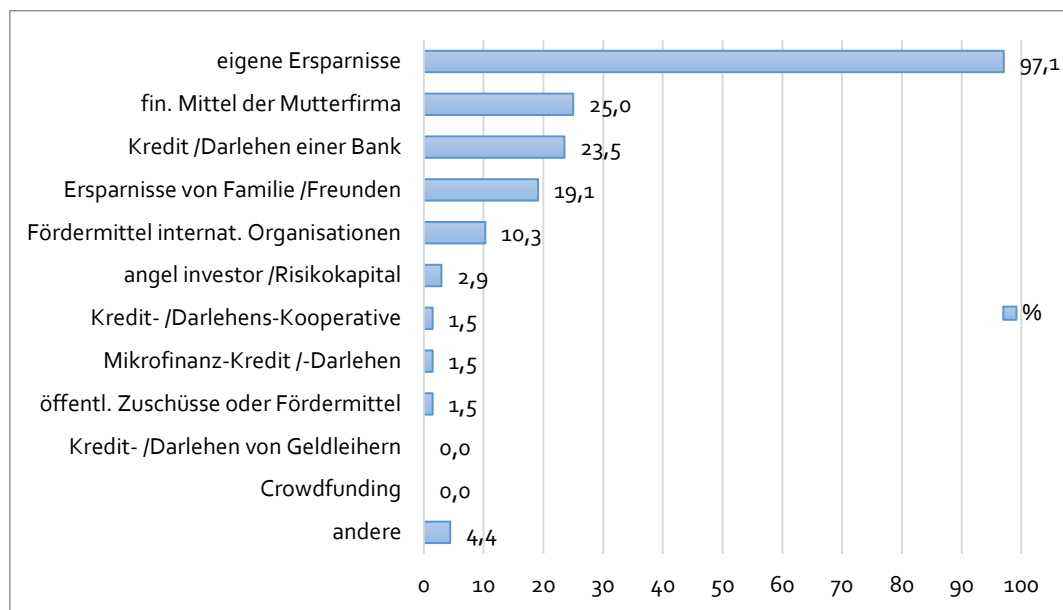
Kategorie	Antworten
Finanzielles Kapital	„finanzielle Unterstützung aus [dem Gastland]“ „finanzielle Unterstützung durch die Mutterfirma“
Erfahrung /Fähigkeiten	„Erfahrung“ (8) „Arbeitserfahrung“ (5) „Erfahrung ein Unternehmen von A-Z zu leiten“ „Erfahrung im Umgang mit Kunden [im Gastland]“ „Konzernerfahrung, globale Verantwortung“ „Branchenerfahrung“ „Referenzen von Auftraggebern [im Gastland]“  „Fähigkeiten“ „Know-how“ (2) „Kommunikation“ (2) „Ordnung, Disziplin“ „Arbeitsmoral [des Gastlandes]“ „professionelle Einstellung, Leistungsbereitschaft“ „soziale Verantwortung, Verantwortung für Umwelt“ „Werte wie Leistungsbereitschaft, Verantwortung, Ehrlichkeit“ „Verantwortung übernehmen für eigene Schritte“ „Arbeitsethik“ „effiziente Geschäftspraktiken“ „Organisationsabläufe“ „Wissen über Unternehmensführung, Selbstdisziplin, freundlicher Umgang mit Menschen“ „erfinderisches Denken, Verständnis für Geschäftsprozesse und HR, Ausbau von Geschäftsfeldern und Unternehmen“ „Internationalität, Weltoffenheit, Kreativität im Finden von neuen Lösungen“ „Anpassungsfähigkeit, unternehmerische Einstellung“ „Geschäftsmentalität“ (2) „Verständnis für kulturelle Unterschiede bei Geschäftstätigkeiten“ „Lernen über Abläufe [im Gastland]“ „Geschäftswissen und Verständnis für Markttrends“ „Analyse von Marktpotentialen“  „Bildung“ (3) „Ausbildung“ (3) „Praktikum und Ausbildung“ „Ausbildung mit praktischer Komponente“ „Sprachkenntnisse“ „Zertifikate [der Sprache des Gastlandes]“ „Möglichkeit zu lernen, Technologie“ „Kennenlernen neuer Technologien und Anwendungen“  „Wir haben die Arbeitsabläufe unserer Schwesterfirma [im Gastland] übernommen.“ „Wir übertragen das [im Gastland] übliche Arbeitsumfeld nach hier.“ „Wissensaustausch mit der Mutterfirma“ „Vergleich aller Lebens- und Arbeitsaspekte [in Gast- und Herkunftsland]“ „Sozialpolitik und Rechte der Angestellten“
Kontakte /Netzwerk	„Diaspora-Netzwerk [im Gastland]“ „Kontakte“ (4) „Geschäftskontakte“ (2) „Hauptmarkt in [früherem Gastland], ebenso Geschäftskontakte und Netzwerke“ „Kunden aus [dem Gastland]“ (2) „Kontakt zur Mutterfirma“ (3)

Quelle: eigene Erhebung, ggfs. Übersetzung der Autorin, bei Mehrfachnennung Anzahl in Klammern.

### Finanzielles Kapital: Startkapital, Diaspora-Förderprogramme, Ausländische Beteiligungen

97% gaben an, das Unternehmen aus eigenen Ersparnissen gestartet zu haben. Weitere wichtige Arten von Startkapital waren finanzielle Mittel der Mutterfirma (25%), Kredite /Darlehen von Banken (24%), Ersparnisse von Familie /Freunden (19%), sowie Fördermittel internationaler Organisationen (10%) (vgl. Abb.7).

Abbildung 7 - Welche Art von Startkapital nutzten Sie um Ihr Unternehmen zu gründen? (N=68)

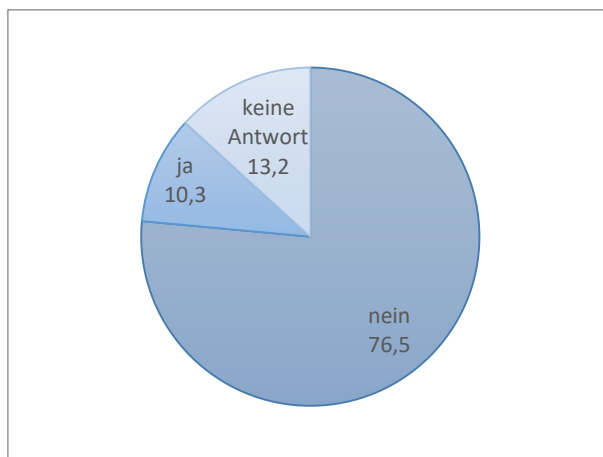


Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

Außerdem gaben 10% der befragten Unternehmen an, dabei eine Finanzierungsquelle, die speziell auf (ehemalige) Diaspora zugeschnitten war, genutzt zu haben (vgl. Abb. 8). Dies waren insbesondere die kürzlich gegründeten Unternehmen, was mit dem Startdatum dieser Förderprogramme zu erklären ist. Zum Beispiel startete das „Diaspora Invest“ Programm der US-amerikanischen Entwicklungsagentur (USAID) im Jahr 2017, das Programm „Diaspora 4 Development“ des Entwicklungsprogramms der Vereinten Nationen (UNDP) im Jahr 2016.

Abbildung 8 - Diaspora-Förderprogramme (in%, N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

34% der befragten Unternehmen hatten eine ausländische Beteiligung. Der durchschnittliche Anteil ausländischen Kapitals betrug dabei 76%. Im Falle ausländischer Beteiligungen lag der Anteil bei den meisten der befragten Unternehmen über 50% (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3 - Ausländische Beteiligung

Anteil ausländischen Kapitals (N=23)	Genutzt von % der Befragten
0-24 %	4,35
25-49 %	8,70
50-74 %	26,09
75-100 %	60,87

Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

Betrachten wir die Herkunft der finanziellen Ressourcen (vgl. Tab.4), zeigt sich, dass 65% der befragten Unternehmer Startkapital aus dem (ehemaligen) Gastland nutzen konnten. Bei den Unternehmen, bei denen zum Befragungszeitpunkt eine ausländische Beteiligung bestand, hatte diese ihren Ursprung mit 80% ebenfalls zu einem großen Teil im (ehemaligen) Gastland. Dies zeigt, wie bedeutend Kapitalimport für die Unternehmensgründung war.

Tabelle 4 - Finanzielle Ressourcen in In- und Ausland

	BiH (%)	(ehem.) Gastland (%)	anderes Land (%)	Gastland und andere (%)
<b>Herkunft des Startkapitals (N=68)*</b>	36,76	64,71	4,41	-
<b>Herkunft des ausländischen Kapitals (N=13)</b>	-	76,92	15,38	7,69

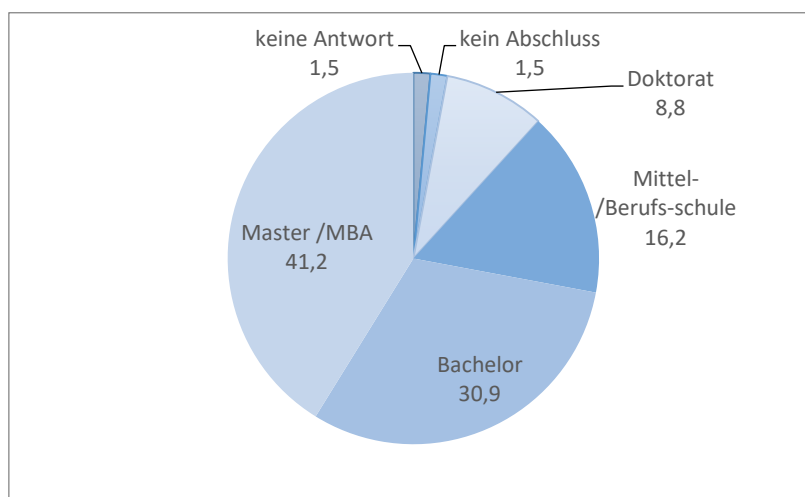
Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

### Humankapital: Wissen, Erfahrung, Fähigkeiten

Die meisten der befragten Unternehmer hatten einen Master oder MBA-Abschluss (41%), gefolgt von einem Bachelor- (31%) bzw. Mittel- und Berufsschulabschluss (16%). Einen Dokortitel hatten 9% der Befragten, wohingegen 1% über keinen Schulabschluss verfügte (vgl. Abb.9). 52% der Befragten hatten (einen Teil) ihrer Abschlüsse im Ausland erworben.

Abbildung 9 - Höchster Schulabschluss (in %, N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

Betrachten wir, in welchem Land Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten gesammelt wurden (vgl. Tab.5), zeigt sich, dass 31% der Unternehmer zuvor bereits Gründungserfahrung im (ehemaligen) Gastland gesammelt hatten. 54% hatten im (ehemaligen) Gastland bereits Erfahrung in der jetzigen Branche gesammelt. Jeweils ein Viertel der Befragten hatten in diesen beiden Bereichen Erfahrung in BiH gesammelt. Keine Vorerfahrung im Bereich Gründung hatten 47%, keine Branchenerfahrung hatten 30%. Bezüglich der Sprachkenntnisse sprachen 88% die Sprache des (ehemaligen) Gastlandes und 54% andere Fremdsprachen.

Tabelle 5 - Humankapital aus In- und Ausland

	in BiH (%)	im (ehem.) Gastland (%)	in anderem Land (%)	keine solche Erfahrung
<b>Vorherige Erfahrung mit Firmengründung (N=68)</b>	25,00	30,88	0,00	47,06
<b>Vorherige Erfahrung in jetziger Branche (N=68)</b>	26,47	54,41	1,47	29,41
		des (ehem.) Gastlands (%)	eines anderen Landes (%)	keine Sprachkenntnisse
<b>Fremdsprachenkenntnisse (N=68)</b>	-	88,24	54,41	1,47

Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

## Netzwerkkapital: Kontakte, Unterstützer und geschäftliches Networking

Neben finanziellem Kapital und Humankapital zählt auch ein Netzwerk aus Kontakten, Unterstützern und Geschäftspartnern zu den Ressourcen erfolgreicher Unternehmer. Im Bereich Netzwerkkapital wurden Daten zu Unterstützern bei der Unternehmensgründung, geschäftlicher Vernetzung auf Veranstaltungen, sowie zur Vernetzung in In- und Ausland erhoben.

Bezüglich des Netzwerks an Unterstützern bei der Unternehmensgründung ergibt sich folgendes Bild: 65% der befragten Unternehmer gaben an, im Bereich Kontakte Unterstützung erhalten zu haben. Im Bereich geschäftsrelevanter Informationen waren dies 53%, bei Motivation 41%. (vgl. Tab. 6). Jedoch gaben auch 24% der Unternehmer an, bei der Gründung keinerlei Unterstützung von außerhalb des Unternehmens gehabt zu haben.

*Tabelle 6 - Netzwerk an Unterstützern bei der Gründung*

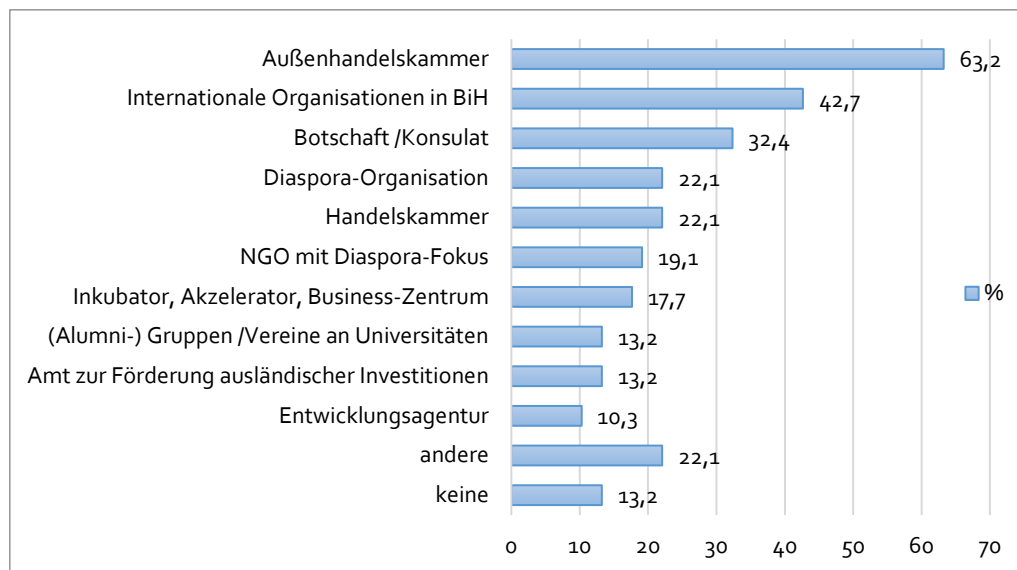
<b>Unterstützung im Bereich...</b>	<b>%</b>
... Herstellung nützlicher Kontakte (z.B. zu Zulieferern, Kunden)	64,71
... geschäftsrelevante Informationen oder Ratschläge	52,94
... Motivation, emotionale Unterstützung	41,18
... Service-Dienstleistungen (z.B. rechtlich, buchhalterisch)	32,35
... Schulung in geschäftsrelevanten Aufgaben oder Fähigkeiten	29,41
... finanzielle Unterstützung (z.B. Investition, Kapital, Kredit, Bürgschaft)	29,41
... materielle Ressourcen (z.B. Land, Raum, Gebäude oder Ausstattung)	11,76
... persönliche Dienstleistungen (z.B. Haushaltshilfe, Kinderbetreuung)	11,76
... andere Unterstützung	19,12
<b>Keine Unterstützung</b>	<b>23,53</b>

Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

Außerdem wurden die Unternehmer bezüglich der Nutzung von Veranstaltungen, die der Netzwerkbildung dienen, befragt. Im Bereich geschäftlicher Vernetzung auf Veranstaltungen wurden insbesondere Veranstaltungen der Außenhandelskammer (63%), der internationalen Organisationen in BiH (43%), der Botschaften und Konsulate (32%), der Handelskammern (22%), der Diaspora-Organisationen (22%) sowie andere Veranstaltungen (22%) genannt. Bei den anderen Veranstaltungen wurden am Häufigsten Fachmessen genannt. 13% der Befragten antworteten, keinerlei solcher Veranstaltungen zu besuchen (vgl. Abb.10).

Abbildung 10 - Nutzung von Veranstaltungen oder Dienstleistungen für geschäftliche Vernetzung (N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

Bezüglich geschäftlicher Vernetzung gaben 58% der Befragten an, mit den Vernetzungsmöglichkeiten zufrieden zu sein. Die Zufriedenen erklärten oft, dass dabei viel Eigeninitiative gefragt sei, während die Unzufriedenen folgende Verbesserungsvorschläge am häufigsten nannten:

- Mehr Fokus auf geschäftsrelevanter Vernetzung statt meet-and-greet:
  - o Anbahnung von nützlichen Geschäftskontakten im In- und Ausland (matching)
  - o konkrete Möglichkeiten der Zusammenarbeit
  - o (Weiter-)Entwicklung von sektorspezifischen Strategien, sektorrelevanter Infrastruktur
  - o Marktzugang
- Trainings, bspw. in den Bereichen
  - o Networking-Skills und –Strategien
  - o EU-Projektanträge
- Fach- bzw. sektorspezifische Themen mit gezielter Einladung von Unternehmen in diesem Bereich
- Inhaltlicher Fokus auf BiH und die Region

Allgemein wurde der Wunsch nach Veranstaltungen deutlich, bei denen ein relevanter Personenkreis zu fachlich passenden und geschäftsrelevanten Themen zusammenkommt, Ziele und Ergebnisse definiert und nachverfolgt werden, und Veranstaltungsformate kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden. Weiterhin sahen einige Befragte Potential für Apps oder Datenbanken, in denen an Kooperationen interessierte Unternehmer zusammenfinden können. Mit Bezug zur Thematik rückkehrender Unternehmer wurden Konferenzen im (ehemaligen) Gastland als positives Beispiel genannt, bei denen erfolgreiche Rückkehrer Mitgliedern der Diaspora ihr Geschäftsmodell vorstellen.

Tabelle 7 - Vernetzung im In- und Ausland

	BiH (%)	(ehem.) Gastland (%)	anderes Land (%)	BiH und Gast- land**(%)
<b>Unterstützer aus ... (N=52)*</b>	82,69	48,08	7,69	13,46
<b>Geschäftliche Vernetzung in ... (N=13)*</b>	77,97	18,64	10,17	-
	BiH (%)	(ehem.) Gastland (%)	anderes Land (%)	nein /keine Antwort (%)
<b>Unternehmen ist Teil einer größeren Firma in ... (N=68)</b>	1,47	22,06	2,94	73,53

Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

\*\* Unterstützende Person ist sowohl BiH als auch dem Gastland zugeordnet.

Betrachten wir die Vernetzung der Unternehmer in In- und Ausland (vgl. Tab.7), ergibt sich folgendes Bild: Bei der Unternehmensgründung wurden hauptsächlich Kontakte aus BiH (83%), jedoch auch Kontakte aus dem (ehemaligen) Gastland (48%) als Unterstützer genannt, sofern die Unternehmer Unterstützung bei der Gründung erfahren hatten.

Veranstaltungen zur geschäftlichen Vernetzung wurden mehrheitlich in BiH genutzt (78%), lediglich 19% gaben an Veranstaltungen im ehemaligen Gastland zu nutzen, 10% Veranstaltungen in anderen Ländern (vgl. Tab.7). Dabei gaben 58% der Befragten an, mit den Vernetzungsmöglichkeiten zufrieden zu sein. Hier besteht also noch Raum für verbesserte Veranstaltungs- und Serviceformate.

Weiterhin gaben 22% der Befragten an, ihr Unternehmen sei Teil einer größeren Firma im (ehemaligen) Gastland (vgl. Tab.7).

## Unternehmerischer Erfolg

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die Unternehmenscharakteristika gegeben. Sodann werden Facetten unternehmerischen Erfolgs wie Wachstum, Innovationsaktivitäten und Auslandsaktivitäten dargestellt.

### Überblick Unternehmenscharakteristika: Alter, Größe, Sektoren

Im Durchschnitt sind die Unternehmen 7 Jahre alt. Das älteste Unternehmen wurde 1996, das jüngste 2018 gegründet. Die befragten Unternehmen sind somit zwischen 0 und 22 Jahren alt (vgl. Tab.8). Die ältesten Unternehmen wurden kurz nach dem Krieg in den 90er Jahren gegründet. Neben jungen Unternehmen, die 2017 oder 2018 gegründet wurden, konnten auch etablierte Unternehmen, und somit eine breite Spanne an Unternehmen, befragt werden.

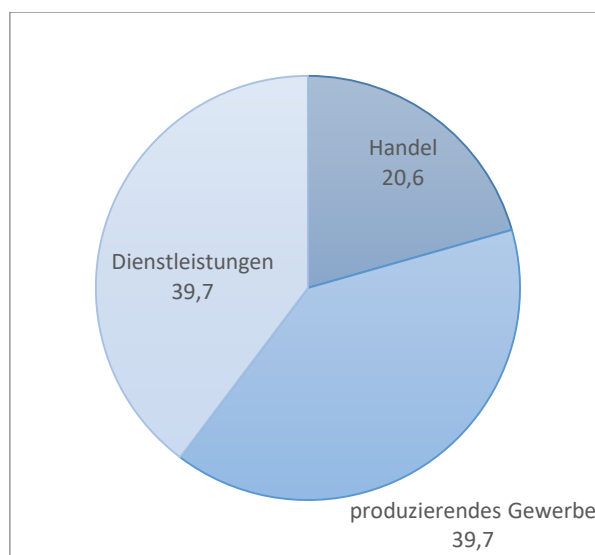
Tabelle 8 - Unternehmensalter

Unternehmensalter (N=68)	%
bis 5 Jahre	52,94
6-10 Jahre	17,65
11-15 Jahre	17,65
15-22 Jahre	11,76

Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

Hinsichtlich der Sektoren waren 40% der Unternehmen dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen, 21% dem Handel sowie 40% zu den Dienstleistungen (vgl. Abb.11).

Abbildung 11 - Sektoren (in %, N=68)

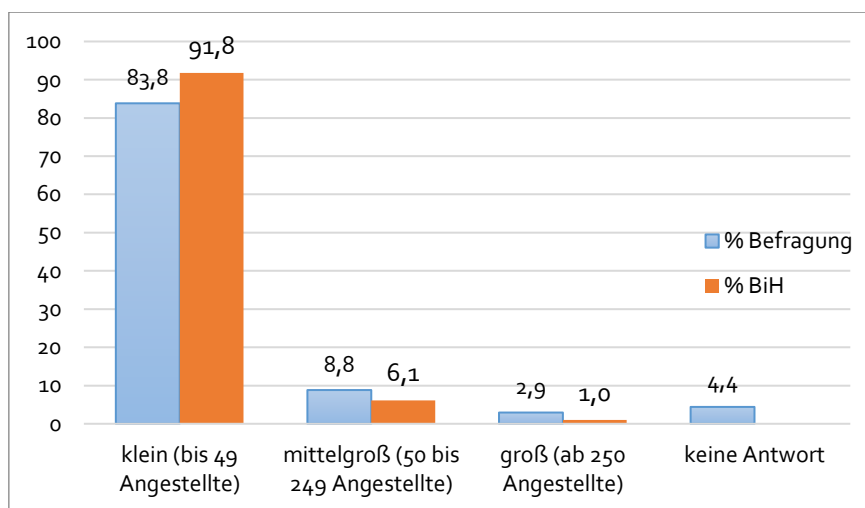


Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

Entsprechend der Beschäftigtenzahlen sind 84% der Unternehmen der Gruppe der kleinen Unternehmen (bis 49 Angestellte), 9% den mittelgroßen Unternehmen (50-249 Angestellte), sowie 3% Unter-

nehmen den großen Unternehmen (ab 250 Angestellte) zuzuordnen (vgl. Abb.12). Dies ist relativ ähnlich zur landesweiten Verteilung der Unternehmensgröße entsprechen der Zahlen des Statistischen Amtes von BiH, wo entsprechend der Beschäftigtenzahl 91,8% kleine, 6,1% mittelgroße und 1,0% große Unternehmen gezählt wurden (BHAS 2018, 56).

Abbildung 12 - Unternehmensgröße nach Beschäftigtenzahl (N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung; BHAS 2018.

## Wachstum

Die befragten Unternehmer erwarteten für das kommende Jahr im Durchschnitt ein Umsatzwachstum von 23%, wobei negative Umsatzerwartungen von bis zu minus 50% ebenso genannt wurden wie positive Erwartungen von bis zu plus 200% (vgl. Tab.9). Im Durchschnitt wuchs die Beschäftigtenzahl der befragten Unternehmen um jährlich 23%, die Beschäftigungsentwicklung über die gesamte Unternehmenstätigkeit hinweg betrug im Durchschnitt 44% (vgl. Tab.9).

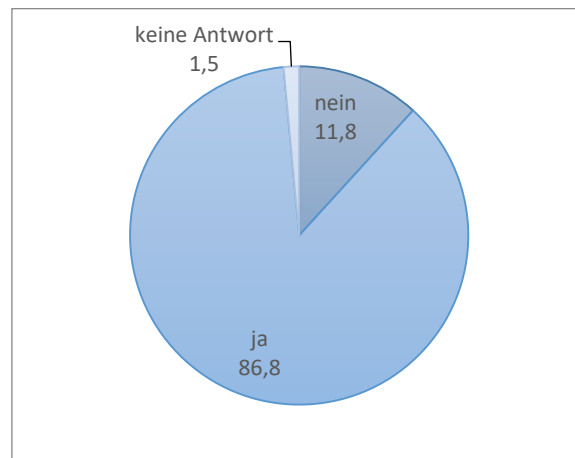
Tabelle 9 - Beschäftigungs- und Umsatzwachstum

	arith. Mittel	Std.Abw.	Min	Max
Erwartete Entwicklung des Gesamtjahresumsatzes (2019, in %, N=61)	23,43	33,97	-50	200
Wachstum Beschäftigtenzahl (erstes Geschäftsjahr bis 2017, in %, N=62)	44,43	38,61	0	160
durchschnittliches jährliches Wachstum der Beschäftigtenzahl (in %, N=61)	22,64	34,95	0	100

Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

87% der befragten Unternehmer planen in den nächsten 3 Jahren eine Expansion ihres Unternehmens (vgl. Abb.13).

Abbildung 13 - Expansionspläne in den nächsten 3 Jahren (N=68, in %)

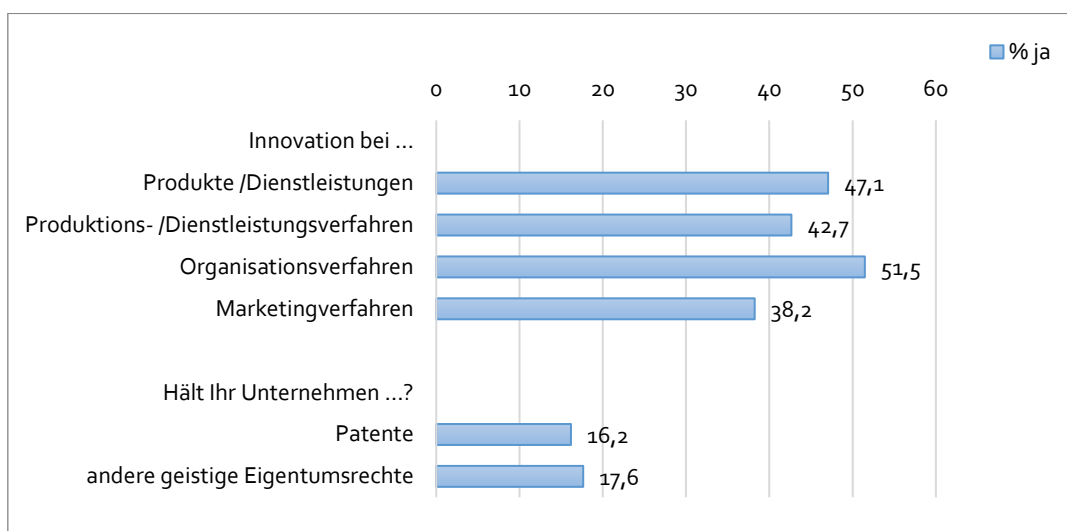


Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

### Innovation

47% der Unternehmer gaben an, in den letzten 3 Jahren neue oder signifikant verbesserte Produkte oder Dienstleistungen eingeführt zu haben. Im Bereich neuer oder signifikant verbesserter Produktions- oder Dienstleistungsverfahren bejahten dies 43%, bei Organisationsverfahren 51% und bei Marketingverfahren 38% (vgl. Abb.14). 16% der befragten Unternehmen halten Patente. 18% gaben weitere geistige Eigentumsrechte wie bspw. Trademarks oder Copyrights an (vgl. Abb. 14).

Abbildung 14 - Innovationsaktivitäten (N=68)



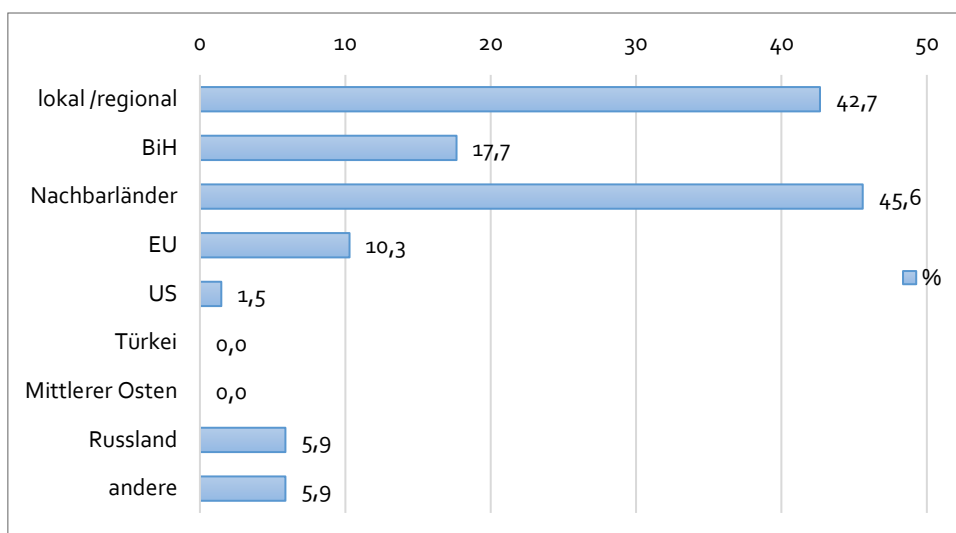
Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

### Auslandsaktivitäten

60% der Unternehmen gaben als Hauptabsatzmarkt ihre Region oder BiH an, 46% gaben Nachbarländer, 10% die EU, 6% Russland sowie 6% andere Länder an (vgl. Abb.15). Bei den anderen Ländern wurden am häufigsten China sowie weltweite Absatzmärkte genannt.

Abbildung 15 - Hauptabsatzmärkte (N=68)



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

\* Mehrfachantworten möglich, daher ergeben die Prozentzahlen in der Summe nicht 100.

63% der Befragten gaben an, ihre Produkte oder Dienstleistungen auch außerhalb BiHs zu verkaufen. Im Falle von Exporten lag der durchschnittliche Anteil der Exporte am Gesamtverkauf bei 78%, wobei ein großer Teil der exportierenden Unternehmen einen Exportanteil von 75 bis 100% aufweist (vgl. Tab.10).

Tabelle 10 - Exportaktivitäten

Anteil Exporte am Gesamtverkauf (N=68)	%
0%	27,94
1-49%	8,82
50-74%	10,29
75-99%	23,53
100%	20,59
keine Antwort	8,82

Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

## Zwischenfazit

Wie aus den dargestellten Ergebnissen ersichtlich wird, sind die Unternehmensgründungen erfolgreich. Größtenteils erwarteten die Befragten positives Umsatzwachstum für das folgende Jahr und blickten auf eine positive Entwicklung der Beschäftigtenzahlen zurück. Mehr als ein Drittel der Unternehmen gab Innovationsaktivitäten wie die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen an, wobei jedes fünfte Unternehmen Patente oder andere geistige Eigentumsrechte verbuchen konnte. Zwei Drittel der Unternehmen gaben Exportaktivitäten an, wobei der Exportanteil am Gesamtverkauf meist über 75% lag. Der Unternehmenserfolg spiegelt sich auch in der Zufriedenheit der Unternehmer wider: Drei Viertel der Befragten würden sich wieder entscheiden, ein Unternehmen in BiH zu gründen oder zu führen.

Nicht zuletzt spielen unternehmerische Ressourcen eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Die Unternehmer verfügen über vielfältige Ressourcen, wobei ein Schwerpunkt der Befragung auf Ressourcen aus dem (ehemaligen) Gastland der Unternehmer lag. Als wichtigster Beitrag der im Ausland verbrachten Zeit wurden mehrheitlich Erfahrungen und Fähigkeiten genannt, aber auch Kontakte und Netzwerke, sowie finanzielles Kapital spielen eine wichtige Rolle. Bei zwei Drittel der Unternehmen kam das Startkapital (zum Teil) aus dem (ehemaligen) Gastland. Von Diaspora-Förderprogrammen hatten 10% der Befragten profitiert. Die Hälfte der Unternehmer hatte bereits zuvor Branchenerfahrung im (ehemaligen) Gastland gesammelt. Ein Drittel der Unternehmer hatte dort Gründungserfahrung gesammelt. Insgesamt hatten zwei Drittel der Unternehmer bereits Branchenerfahrung, die Hälfte bereits Gründungserfahrung gesammelt. Aus ihrem Netzwerk konnten 83% der Unternehmer bei der Gründung auf Unterstützer aus BiH zählen, knapp 50% auf Unterstützer aus dem (ehemaligen) Gastland. Jedes fünfte Unternehmen ist derzeit auf Veranstaltungen zur geschäftlichen Vernetzung im (ehemaligen) Gastland aktiv.

## Teil 2: Geschäftsumfeld in BiH

Im zweiten Teil der Auswertung wird die Wahrnehmung des Geschäftsumfelds dargestellt sowie Kernbereiche für wirtschaftspolitische Maßnahmen identifiziert.

### Wahrnehmung des Geschäftsumfelds

Positiv hervorzuheben sind die Punkte, die am häufigsten als gar kein Hindernis bewertet wurden: Zugang zu Geschäftsflächen (47%), Kriminalität und Diebstahl (47%), unlauterer Wettbewerb angemeldeter Wettbewerber (44%), Zugang zu Vor- und Zwischenprodukten /-dienstleistungen (41%), Steuersätze (40%) sowie Wettbewerber aus dem informellen Sektor (40%).

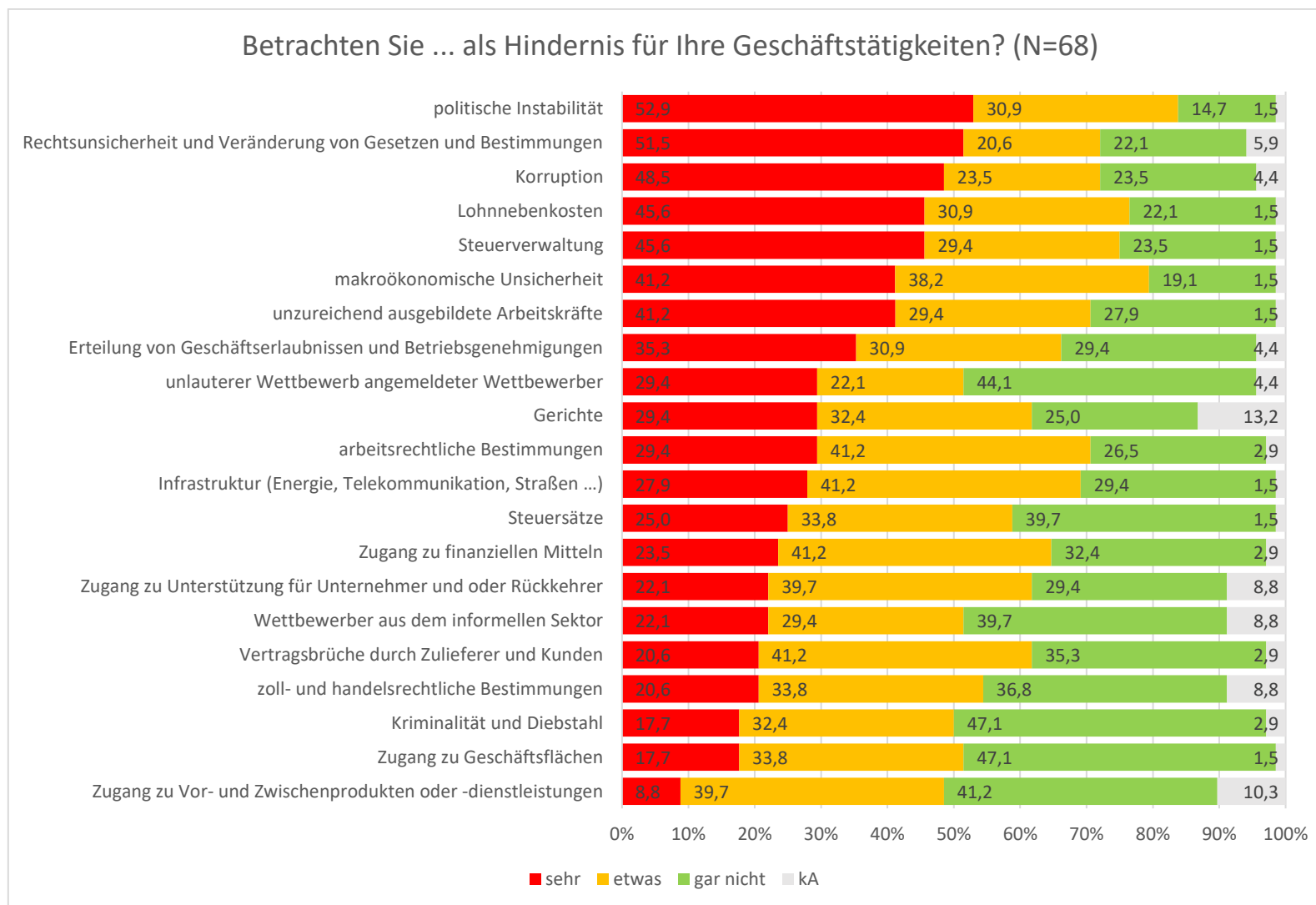
Die am häufigsten als großes Hindernis bewerteten Punkte sind hingegen politische Instabilität (53%), Rechtsunsicherheit und Veränderung von Gesetzen und Bestimmungen (51%), Korruption (49%), Lohnnebenkosten (46%), Steuerverwaltung (46%), unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte (41%) und makroökonomische Instabilität (41%).

Als weitere Probleme wurden hohe Zinssätze im Vergleich zur EU, die Flüchtlingssituation sowie die Langsamkeit der Verwaltung in Kleinstädten genannt. Außerdem wurden auch das Phänomen schwarzer Löhne (Nichtdeklarierung eines Teils der Löhne der Angestellten), der Mangel eines strategischen Rahmens bzw. Vorgehens in Politikbereichen wie Bildung, Forschung und Entwicklung sowie die Nichtimplementierung bestehender Gesetze mehrmals genannt.

Zwei Punkte wurden besonders häufig angesprochen, zum einen, dass nicht die Höhe der Lohnnebenkosten an sich ein Problem sei, sondern die mangelnden Service-Leistungen, die sich hieraus für die Arbeitnehmer ergäben. Zum anderen bereitete die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte und der damit verbundene Brain drain den Befragten Sorgen. Damit kann die Verfügbarkeit von qualifizierten Beschäftigten zu einem ernsthaften Engpass bezüglich der von 87% der befragten Unternehmen geäußerten Expansionspläne für die nächsten Jahre werden (vgl. oben

S.18).

Abbildung 16 - Wahrnehmung des Geschäftsumfelds



Quelle: eigene Erhebung und Berechnung.

## Wahrnehmung des Geschäftsumfelds im Vergleich

Im Vergleich mit Daten ähnlicher Erhebungen zur Wahrnehmung des Geschäftsumfelds in BiH lassen sich viele Ähnlichkeiten sowie einige Unterschiede erkennen.

Die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) erhebt in der *Business Environment and Enterprise Performance Survey* (BEEPS) unter anderem ebenfalls Hindernisse für die Geschäftstätigkeit. In der fünften Runde (2012-2014) wurden über 1800 Unternehmen im Westbalkan befragt, hiervon 360 in BiH. Dabei wurden von den in BiH befragten Unternehmern politische Instabilität (34%), Korruption (26%), ungünstige Steuersätze (20%), Wettbewerb aus dem informellen Sektor (16%), Zugang zu finanziellen Mitteln (14%), Steuerverwaltung (13%), arbeitsrechtliche Bestimmungen (11%) und Elektrizität (10%) als großes Hindernis bewertet (vgl. Kresic, Milatovic und Sanfey 2017, S.10).

Auch wenn die hier erhobenen Daten und die Daten der EBRD BEEPS-Umfrage nicht direkt vergleichbar sind, lässt sich dennoch festhalten, dass es bzgl. der größten Hindernisse in beiden Umfragen zu Übereinstimmungen kommt. Hierzu gehören insbesondere politische Instabilität, Korruption und Steuerverwaltung. Hierin kann man einen Hinweis sehen, dass die befragten Unternehmer mit Migrationserfahrung in vielen Aspekten das Geschäftsumfeld sehr ähnlich zu anderen Unternehmern in BiH bewerten und insofern keine Diskriminierung diesbezüglich zu erkennen ist. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen früherer Studien, wie bspw. Efendic, Babic und Rebmann (2014, S. 52-59). Sie stellten ebenfalls fest, dass Hindernisse für Rückkehrer hauptsächlich administrativer und institutioneller Natur sind und damit die Gleichen wie für die übrigen Unternehmer im Land auch.

Auffällige Unterschiede zwischen der Wahrnehmung des Geschäftsumfelds der befragten Unternehmer mit Migrationserfahrung und der in BiH im Zuge der EBRD BEEPS befragten Unternehmer ergeben sich jedoch in den beiden Bereichen „Zugang zu finanziellen Mitteln“ und „unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte“: Zugang zu finanziellen Mitteln ist eines der größten Hindernisse in der Wahrnehmung der für die EBRD BEEPS befragten Unternehmer, während es von den hier befragten Unternehmern mit Migrationshintergrund viel weiter hinten in der Liste der größten Hindernisse rangiert. Mögliche Erklärungen hierfür liegen zum einen im erleichterten Zugang zu finanziellen Kapital, sei es durch Ersparnisse während der Zeit im Ausland, sei es durch Kontakte zu Mutterfirmen oder Geschäftspartnern im Ausland (vgl. oben S.16) sowie zum anderen in den finanziellen Fördermöglichkeiten in BiH speziell für Investoren aus der Diaspora (vgl. oben S.10).

Umgekehrt verhält es sich bei der Ausbildung der Arbeitskräfte. Während in der Wahrnehmung der für die EBRD BEEPS befragten Unternehmer unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte von lediglich 7.4% als großes Hindernis bewertet wurden (vgl. Kresic, Milatovic und Sanfey 2017, S.10), wurde dies

von den hier befragten Unternehmern deutlich häufiger als Hindernis für die Geschäftstätigkeit bewertet. Eine mögliche Erklärung liegt im Erfahrungshorizont der befragten Unternehmer, die ein Bildungssystem oder dessen Absolventen in anderen Ländern kennengelernt haben und somit einen direkten Vergleich zum lokalen System ziehen können. Unterschiedliche Branchen- und Tätigkeitsschwerpunkte könnten ebenfalls eine mögliche Erklärung sein.

Die deutsche Außenhandelskammer (AHK) erhebt ebenfalls jährlich die Zufriedenheit ihrer Mitglieder mit den Standortfaktoren in BiH<sup>7</sup>. Die von der AHK befragten Unternehmer bewerteten dabei die Qualifikation der Arbeitnehmer, die akademische Ausbildung, die Produktivität und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer, die Qualität und Verfügbarkeit lokaler Zulieferer sowie die zukünftige EU-Mitgliedschaft BiH als besonders positiv (AHK 2016, AHK 2017). Auf den hintersten Plätzen landeten die Standortfaktoren Rechtssicherheit, politische und soziale Stabilität sowie die Bekämpfung von Korruption und Kriminalität als Herausforderungen (AHK 2016, AHK 2017). Weiterhin schnitten die Kategorien Transparenz bei der öffentlichen Auftragsvergabe, Zugang zu öffentlichen /EU-Fördermitteln (AHK 2016), Steuersystem und Behörden sowie öffentliche Verwaltung (AHK 2017) weniger gut ab.

Die Bewertung bezüglich lokaler Zulieferer bzw. Zugang zu Vor- und Zwischenprodukten ist sowohl bei den befragten Unternehmern mit Migrationserfahrung als auch bei den von der AHK befragten Unternehmern positiv. Die politische Stabilität, Rechtssicherheit, Korruption, Steuerverwaltung wurden übereinstimmend in beiden Umfragen negativ bewertet. Auffällig ist, dass die Ausbildung der Arbeitskräfte in den AHK-Umfragen von 2016 und 2017 deutlich besser abschneidet. Eine Bewertung, die sich im Folgejahr jedoch umkehrt: 2018 wird die Kompetenz der Arbeitskräfte als Herausforderung genannt (AHK und Deloitte 2018).

In dieser 2018 von der AHK und Deloitte veröffentlichte Studie zu Investitionen in BiH (AHK und Deloitte 2018) werden weiterhin die mangelnde Bekämpfung von Korruption und Kriminalität, Ineffizienz der öffentlichen Verwaltung und der Justiz, fehlende politische und soziale Stabilität, ein zögerlicher Reformprozess, fehlende Kompetenz der Arbeitskräfte, fehlende Übereinstimmung der Legislative auf Entitätsebene<sup>8</sup> sowie fehlende Rechtssicherheit und mangelhafte Infrastruktur (Verkehrswege, Elekt-

---

<sup>7</sup> Auch hier gilt jedoch, dass die Daten nicht direkt vergleichbar sind.

<sup>8</sup> BiH besteht aus zwei Entitäten und einem Sonderdistrikt: der Föderation Bosnien und Herzegowina (FBiH), der Republika Srpska (RS) und dem Distrikt Brcko (BD). Die dezentral organisierte FBiH besteht aus zehn Kantonen, wobei jeder Kanton eigene Entscheidungskompetenzen hat, während die RS eine zentrale Regierung auf Entitätsebene hat. BD ist eine Sonderverwaltungszone. Während die Regierung auf Staatsebene verantwortlich

rizität) als investitions hindernd genannt. Positive Standortfaktoren seien hingegen die Nähe des europäischen Markts und Freihandelsabkommen wie das Central European Free Trade Agreement (CEFTA), niedrige Arbeitskosten, niedrige Steuersätze, die Industriekultur in der Metall-, Holz- und Textilindustrie, das touristische Potential, vorhandene Rohstoffe sowie die stabile Währung.

Erneut stimmt die Bewertung von Korruption, politischer Instabilität, Rechtsunsicherheit als negativ überein. Gleiches kann für die positive Bewertung der Steuersätze gesagt werden. Wie bereits erwähnt ergeben sich auch Parallelen in der Bewertung hinsichtlich der Ausbildung und Kompetenz der Arbeitnehmer.

Auch das Business-Barometer des Foreign Investors Council (FIC 2018) bietet ein ähnliches Bild: Die befragten FIC-Mitglieder schätzten die Unvorhersehbarkeit der Steuerpolitik, ungleiche Behandlung durch Inspektionsbehörden, politische Instabilität, den Einzug ausstehender Forderungen, Lohnnebenkosten, unfairen Wettbewerb sowie außerordentliche Gebühren und Abgaben als größte Risiken für erfolgreiche Geschäftstätigkeiten in BiH ein. Weiterhin werden unter anderem negative Bevölkerungsentwicklung (Abwanderung von Arbeitskräften) und Ineffizienz der öffentlichen Verwaltung als wachsende Risiken identifiziert (FIC 2018, 20-21). Als Wettbewerbsvorteile werden hingegen unter anderem die Qualifikation der Arbeitskräfte, niedrige Arbeitskosten, die Nähe zur Europäischen Union, niedrige Gewinn- und Mehrwertsteuer, lokale Support-Dienstleistungen und Zulieferer genannt (FIC 2018, 25).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Hindernisse bzw. Herausforderungen, denen sich die hier befragten Unternehmer mit Migrationserfahrung gegenübersehen, größtenteils den Hindernissen ähneln, mit denen die Unternehmer in BiH im Allgemeinen (vgl. Kresic, Milatovic und Sanfey 2017) sowie ausländische Investoren in BiH (vgl. AHK 2016, 2017, AHK und Deloitte 2018, FIC 2018) konfrontiert sind. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit früheren Studien zu Rückkehr-Unternehmern (vgl. Efendic, Babic und Rebmann 2014). Diese übereinstimmend als große Herausforderungen wahrgenommenen Punkte (sofern in der jeweiligen Studie erhoben) liegen insbesondere in den Bereichen politische Stabilität, Rechtssicherheit, Korruption sowie Steuerverwaltung und Lohnnebenkosten.

Weiterhin nahmen die befragten Unternehmer auch die Ausbildung der Arbeitskräfte überwiegend als Herausforderung für ihre Geschäftstätigkeit wahr, während die Bewertungen in den zitierten Studien wie beschrieben auseinandergehen.

---

ist für Außenpolitik, Diplomatie und Fiskalpolitik, sind die meisten Politikbereiche, wie auch die Wirtschaftspolitik, auf Entitäts- oder Gemeindeebene angesiedelt.

Schließlich scheint der Zugang zu finanziellen Mitteln für die hier befragten Unternehmer eine weniger große Herausforderung zu sein, als für die Unternehmer in BiH im Allgemeinen. Parallelen in der Bewertung von Standortvorteilen waren in den Bereichen niedrige Steuersätze sowie Zugang zu lokalen Dienstleistungen und Produkten erkennbar. Weiterhin bewerteten die hier befragten Unternehmer auch die Wettbewerbssituation als eher vorteilhaft.

### Potentiale unternehmerischer Ressourcen und wirtschaftspolitische Maßnahmen

Abschließend werden im Folgenden Empfehlungen für wirtschaftspolitische Maßnahmen abgeleitet, die darauf abzielen zum einen Unternehmensgründungen in BiH durch Menschen mit Migrationserfahrung zu fördern, und zum anderen das Geschäftsumfeld für Unternehmer mit Migrationserfahrung zu verbessern. Wie oben dargestellt ergeben sich sowohl bezüglich der Standortvorteile als auch bezüglich der Herausforderungen im Geschäftsumfeld nur wenige Unterschiede zur Wahrnehmung anderer Unternehmer im Land. Politikmaßnahmen in diesen Kernbereichen richten sich demnach allgemein auf das Geschäftsumfeld. Deren erfolgreiche Umsetzung kommt auch weiteren Unternehmern in BiH zu Gute. Weiterhin konnten kleinere Unterschiede in der Wahrnehmung einiger Aspekte des Geschäftsumfelds identifiziert werden. Insbesondere verfügen die befragten Unternehmer jedoch aus ihrer Migrationserfahrung heraus über besondere Potentiale in den Bereichen finanzielles Kapital, Humankapital und Netzwerkkapital. Diese könnten zum Teil durch entsprechende Förderung auch über den Erfolg einzelner Unternehmen hinaus genutzt werden. Es ergeben sich zahlreiche Anknüpfungspunkte für wirtschaftspolitische Maßnahmen (vgl. Tab. 11).

### Potentiale in den Bereichen finanzielles Kapital, Humankapital und Netzwerkkapital

Eine Zeit im Ausland verbracht zu haben, ist den hier befragten Unternehmern gemeinsam. Während dieser Zeit bestand beispielsweise die Möglichkeit Startkapital anzusparen, nützliche Geschäftskontakte im Gastland zu knüpfen oder Know-How bezüglich der dortigen Geschäftskultur zu erwerben. Die Migrationserfahrung kann also zu Wettbewerbsvorteilen im Bereich unternehmerischer Ressourcen wie finanzielles Kapital, Humankapital oder Netzwerkkapital führen.

#### *Erleichterter Zugang zu finanziellem Kapital*

Zugang zu finanziellen Mitteln wurde von den hier befragten Unternehmern im Durchschnitt als eine weniger große Herausforderung wahrgenommen als von den Unternehmern in BiH im Allgemeinen. Erspartes aus der Zeit im Ausland, Kontakte zu Mutterfirmen oder Geschäftspartnern im Ausland sowie seit einigen Jahren auch finanzielle Fördermöglichkeiten in BiH speziell für Investoren aus der Diaspora erleichtern den Zugang zu finanziellen Mitteln. Bei 65% der befragten Unternehmer

stammte das Startkapital ganz oder zum Teil aus dem (ehemaligen) Gastland. Finanzielle Mittel wurden von 4% der befragten Unternehmer als wichtigster Beitrag ihrer Zeit im Ausland zur jetzigen Unternehmensaktivität genannt. Dass diese Zahl nicht höher liegt mag zum einen daran liegen, dass die genannten finanziellen Mittel insbesondere in der teils weit zurückliegenden Gründungsphase relevant waren, zum anderen daran, dass es in späteren Geschäftsphasen an diesen Möglichkeiten mangelt. Finanzielle Förderprogramme zum Ausbau der Geschäftsaktivität mit dem (ehemaligen) Gastland könnten die bereits gute Situation noch weiter verbessern.

#### *Potential Wissenstransfer*

Die Ausbildung und Fähigkeiten der Arbeitskräfte hingegen ist für die befragten Unternehmer eher eine Herausforderung in der Geschäftstätigkeit, während die Bewertungen der anderen Studien wie oben beschrieben auseinandergehen. Insbesondere bereitete auch die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte und der damit verbundene Brain drain und Mangel an qualifizierter Arbeitskraft den Befragten Sorgen. Gleichzeitig betrachteten 87% der befragten Unternehmer ihre Erfahrungen und Fähigkeiten als wichtigsten Beitrag ihrer Zeit im Ausland. Beispielsweise hatten 31% im (ehemaligen) Gastland Erfahrung mit Firmengründung gesammelt, 54% Erfahrung in der jetzigen Branche. Hieraus lässt sich ein großes Potential für Wissenstransfer ableiten. Zum einen können sich Wettbewerbsvorteile im Bereich Wissen und Fähigkeiten durch die Übertragung des Geschäftsmodells der Mutterfirma, sowie in den Bereichen Know-How zu Geschäftspraktiken und Geschäftskultur des (ehemaligen) Gastlands ergeben. Zum anderen ist die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung - wie in einigen der Unternehmen bereits umgesetzt - eine Möglichkeit den Problemen im Bereich Ausbildung der Arbeitskräfte zu begegnen. Weiterhin sind Betriebspraktika für Schüler oder Studenten oder Zusammenarbeit mit (Aus-)Bildungseinrichtungen denkbar. Gleichzeitig muss auch festgestellt werden, dass nicht alle Unternehmen über diese Kapazitäten verfügen.

#### *Potential Vernetzung*

22% der befragten Unternehmen sind Teil einer größeren Firma im Gastland. Zahlreiche Unternehmer hatten bei der Gründung Unterstützer aus dem (ehemaligen) Gastland. 19% nutzen Veranstaltungen dort zur geschäftlichen Vernetzung. 25% der befragten Unternehmer betrachteten Kontakte bzw. Netzwerke als wichtigsten Beitrag Ihrer Zeit im Ausland. Gleichzeitig gaben bezüglich geschäftlicher Vernetzung lediglich 58% der Befragten an, mit den Vernetzungsmöglichkeiten zufrieden zu sein. In diesem Bereich besteht also ebenfalls noch Potential für verstärkte Vernetzung und Nutzung von Kontakten. Dies gilt zum einen für die Zielgruppe der Unternehmer: Hier seien die von den Unternehmern angeführten Bereiche Matching mit Geschäftskontakten im In- und Ausland, Marktzugang sowie branchen- /sektorspezifische Veranstaltungen und Veranstaltungen mit inhaltlichem Fokus auf BiH und der Region genannt. Zum anderen Veranstaltungen im (ehemaligen) Gastland oder in BiH für

die Zielgruppe potentieller Unternehmer in der Diaspora, bei denen erfolgreiche Rückkehrer Mitgliedern der Diaspora ihr Geschäftsmodell vorstellen.

Die Nutzung der hier angeschnittenen Potentiale geht jedoch über die Verantwortung einzelner Unternehmer mit Migrationserfahrung hinaus. Vielmehr sind die Stakeholder aus Politik, Wirtschaft und NGOs in BiH und den Gastländern gefragt, einen unterstützenden Rahmen zur Nutzung der Potentiale im Bereich Wissenstransfer und Vernetzung auch über die Unternehmensgrenzen hinaus zu schaffen.

### Wirtschaftspolitische Maßnahmen - Geschäftsumfeld im Allgemeinen

Weiterhin kann die Situation der Unternehmer insbesondere durch wirtschaftspolitische Maßnahmen zur allgemeinen Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gestärkt werden. Als vorteilhafte wirtschaftliche Rahmenbedingungen können insbesondere niedrige Steuersätze sowie der Zugang zu Geschäftsflächen, der Zugang zu lokalen Dienstleistern und Zulieferern angeführt werden. Weiterhin geringe Kriminalität und Diebstahl sowie die Wettbewerbssituation. Hingegen wurden politische Instabilität, Rechtsunsicherheit, Korruption, Lohnnebenkosten, Steuerverwaltung, unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte sowie makroökonomische Instabilität als größte Herausforderungen identifiziert.

Politikmaßnahmen in diesen Bereichen richten sich somit auf das allgemeine Geschäftsumfeld. Ihre Umsetzung käme einer Vielzahl von Unternehmern zu Gute, darunter auch Unternehmern mit Migrationserfahrung. Hierzu zählen die Bekämpfung von Korruption, die Reform der Steuerverwaltung sowie die Erhöhung der politischen Stabilität. Rechtsschutz sowie Vorhersehbarkeit und Effizienz bei der Umsetzung von Gesetzen und Vorschriften, Stärkung der Rechtssicherheit, Verringerung der Lohnnebenkosten bzw. Verbesserungen der hieraus finanzierten Sozialleistungen, die Reform der öffentlichen Verwaltung hin zu effizienteren Dienstleistungen, Bildungsreformen und die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte sind weitere Felder. Vorschläge für geeignete Reformen insbesondere in den Bereichen Unternehmens- und Arbeitsrecht, Bürokratieabbau, Steuerreform und Rechtstaatlichkeit wurden beispielsweise bereits vom Foreign Investors' Council formuliert (FIC 2016 und FIC 2018, S.26-27).

Eine Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen käme neben den Unternehmern mit Migrationserfahrung auch weiteren Unternehmern in BiH zu Gute. Weiterhin können durch so erreichte attraktivere Standortbedingungen auch weitere Unternehmer und Investoren aus der Diaspora angelockt werden.

Tabelle 11 - Ansatzpunkte für wirtschaftspolitische Maßnahmen

Maßnahmenbereich	erwartete Effekte
Zugang zu finanziellem Kapital für ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensgründungen</li> <li>• Ausbau der Geschäftsaktivitäten (mit dem ehemaligen Gastland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Unternehmensgründungen und Investitionen</li> <li>• Ausweitung der Geschäftsaktivitäten</li> </ul>
Wissenstransfer, Nutzung von Erfahrung /Fähigkeiten der Unternehmer durch ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übertragung des Geschäftsmodells der Mutterfirma</li> <li>• Nutzung von Know-How zu Geschäftspraktiken und Geschäftskultur des (ehemaligen) Gastlands</li> <li>• innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung, Betriebspraktika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer von Erfahrungen /Fähigkeiten innerhalb der Unternehmen und darüber hinaus</li> <li>• verbesserter Standortfaktor Kompetenz der Arbeitskräfte auch für zukünftige Unternehmer</li> </ul>
Vernetzung durch ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranstaltungsformate im Bereich matching mit Geschäftskontakten im In- und Ausland, Marktzugang, branchen- /sektorspezifische Veranstaltungen, Veranstaltungen mit inhaltlichem Fokus auf BiH und der Region</li> <li>• Veranstaltungen im (ehemaligen) Gastland oder in BiH für die Zielgruppe potentieller Unternehmer in der Diaspora, bei denen erfolgreiche Rückkehrer Mitgliedern ihr Geschäftsmodell vorstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Vernetzung der Unternehmer, Ausbau der Geschäftsaktivitäten</li> <li>• Förderung von Interesse der Diaspora an Gründungen /Investitionen</li> </ul>
allgemeines Geschäftsumfeld <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekämpfung von Korruption</li> <li>• Reform der Steuerverwaltung</li> <li>• Erhöhung der politischen Stabilität</li> <li>• Rechtsschutz sowie Vorhersehbarkeit und Effizienz bei der Umsetzung von Gesetzen und Vorschriften, Stärkung der Rechtssicherheit</li> <li>• Verringerung der Lohnnebenkosten bzw. Erhöhung der Dienstleistungen hieraus</li> <li>• Reform der öffentlichen Verwaltung und effizientere Dienstleistungen</li> <li>• Bildungsreformen und Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verbesserte wirtschaftliche Rahmenbedingungen für jetzige und zukünftige Unternehmer</li> </ul>

Quelle: eigene Erhebung und Auswertung.

## Fazit

Ziel des Forschungsprojekts „Vernetzung und Wissenstransfer - Unternehmerische Aktivitäten von Rückkehrern auf dem Westbalkan“ ist es zu untersuchen, wie im Ausland geknüpfte Kontakte und dort erworbene Fähigkeiten und Qualifikationen den Unternehmenserfolg von Unternehmern mit Migrationserfahrung beeinflussen und wie diese zur wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Heimat beitragen können. Hierfür wurden detaillierte quantitative und qualitative Daten zu Menschen erhoben, die in BiH ein Unternehmen gegründet haben oder führen, nachdem sie eine Zeit im Ausland verbracht hatten. Der vorliegende Bericht präsentiert die ersten Ergebnisse der im Sommer 2018 in BiH durchgeführten Umfrage. Zu den wichtigsten Ergebnissen zählen eine Bestandsaufnahme des wichtigsten Beitrags ihrer Zeit im Ausland, der Ressourcen in den Bereichen finanzielles, Human- und Netzwerkkapital sowie des Geschäftserfolgs. Weiterhin wurde auch die Wahrnehmung des Geschäftsumfelds aufgezeigt und Bereiche für wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Förderung von Unternehmensgründungen in BiH durch Menschen mit Migrationserfahrung sowie zur Verbesserung des Geschäftsumfelds für Unternehmer mit Migrationserfahrung identifiziert.

54% der befragten Unternehmer hatten ihr Unternehmen gestartet um in BiH etwas zu verändern. Die durchschnittliche Zufriedenheit (auf einer Skala von 1 bis 10) lag dabei bei 7,72. 78% der Befragten würden sich erneut für BiH entscheiden. Mit 87% waren Erfahrungen oder Fähigkeiten der meistgenannte wichtigste Beitrag der im Ausland verbrachten Zeit. 31% hatten im (ehemaligen) Gastland Erfahrung in Firmengründung gemacht, 54% Erfahrung in der jetzigen Branche gesammelt. Weiterhin kam bei 65% der befragten Unternehmer das Startkapital (zum Teil) aus dem (ehemaligen) Gastland. 22% sind Teil einer größeren Firma im (ehemaligen) Gastland. 63% der befragten Unternehmen sind Exporteure. Im Durchschnitt wurde ein Wachstum der Beschäftigungszahl von 44% seit der Unternehmensgründung erreicht. Das erwartete Umsatzwachstum für 2019 betrug im Durchschnitt 23%.

Als vorteilhafte wirtschaftliche Rahmenbedingungen können insbesondere niedrige Steuersätze sowie der Zugang zu Geschäftsflächen, der Zugang zu lokalen Dienstleistern und Zulieferern angeführt werden. Dies gilt auch für geringe Kriminalität und Diebstahl sowie die Wettbewerbssituation. Als größte Herausforderungen wurden politische Instabilität, Rechtsunsicherheit, Korruption, Lohnnebenkosten, Steuerverwaltung, unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte sowie makroökonomische Instabilität identifiziert.

Potentiale aus der Zeit im Ausland konnten insbesondere in den Bereichen erleichterter Zugang zu finanziellem Kapital, Wissenstransfer sowie Vernetzung identifiziert werden. Neben einer gezielten Förderung dieser Potentiale ist jedoch insbesondere eine Verbesserung der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nötig, damit die Unternehmer ihre Ressourcen, die Potentiale aus der Zeit

im Ausland eingeschlossen, besser nutzen können. Neben den Unternehmern mit Migrationserfahrung würden diese wirtschaftspolitischen Maßnahmen auch den übrigen Unternehmern in BiH zu Gute kommen. Zudem können durch Schaffung attraktiverer Standortbedingungen auch weitere Unternehmer und Investoren aus der Diaspora angelockt werden.

## Literaturangaben

- AHK - Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2016). Konjunkturumfrage 2016 / Privredno istraživanje 2016. Bosnien-Herzegowina vs. Mittel- und Osteuropa / Bosna i Hercegovina vs Srednja i Istočna Evropa.
- AHK - Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2017). Konjunkturumfrage 2017 / Privredno istraživanje 2016. Bosnien-Herzegowina vs. Mittel- und Osteuropa / Bosna i Hercegovina vs Srednja i Istočna Evropa.
- Bai, W., Holmström Lind, C., Johanson, M. (2016). The performance of international returnee ventures: the role of networking capability and the usefulness of international business knowledge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(9-10), 657-680.
- Bai, W., Holmström-Lind, C., Johanson, M. (2018). Leveraging networks, capabilities and opportunities for international success: A study on returnee entrepreneurial ventures. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 51–62.
- Chen, W., Tan, J. (2009). Understanding Transnational Entrepreneurship Through a Network Lens: Theoretical and Methodological Considerations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1079-1091.
- Deloitte und AHK - Deloitte Advisory Services und Delegation der deutschen Wirtschaft in Bosnien und Herzegowina / Predstavništvo njemačke privrede u Bosni i Hercegovini (2018). Investitionen in Bosnien-Herzegowina / Investicije u Bosni i Hercegovini. Sarajevo.
- Drori, I., Honig, B., Wright, M. (2009). Transnational Entrepreneurship: An Emergent Field of Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 1001-1022.
- Efendic, A., Babic, B., Rebmann, A. (2014). Diaspora and Development. Bosnia and Herzegovina. Sarajevo: Embassy of Switzerland in Bosnia and Herzegovina.
- Elo, M. (2016). Typology of diaspora entrepreneurship: Case studies in Uzbekistan. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(1), 121–155.
- Elo, M., (2014). Diaspora Networks in International Business and Transnational Entrepreneurship – A Literature Review. ZenTra Working Paper in Transnational Studies No. 40 /2014, 1-18.
- Elo, M., Harima, A., Freiling, J. (2015). To Try or Not to Try? A Story of Diaspora Entrepreneurship. *Progress in International Business Research*, 10, 283-293.
- FIC - Foreign Investors Council (2016). White Book 2015/16. Improving the Business Environment in BiH. Sarajevo.
- FIC - Foreign Investors Council (2018). Business Barometer. Bosnia and Herzegovina. Sarajevo.
- Honig, B., Drori, I., Carmichael, B. (Eds.) (2010). Transnational and immigrant entrepreneurship in a globalized world. University of Toronto Press.
- IOM (2010). Maximizing the Development Impact of Migration-Related Financial Flows and Investment to Bosnia and Herzegovina. Geneva: International Organization for Migration (IOM).

- Kresic, A., Milatovic, J., Sanfey, P. (2017). Firm performance and obstacles to doing business in the Western Balkans. Evidence from the BEEPS. European Bank for Reconstruction and Development Working Paper No. 200.
- Lin, X. (2010). The Diaspora Solution to Innovation Capacity Development: Immigrant Entrepreneurs in the Contemporary World. *Thunderbird International Business Review*, 52(2), 123–136.
- Lin, X., Tao, S. (2012). Transnational entrepreneurs: Characteristics, drivers, and success factors. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 50–69.
- Lissoni, F. (2017). International migration and innovation diffusion: an eclectic survey. *Regional Studies*, 52(5), 702–714.
- Mayer, S.D., Harima, A., Freiling, J. (2015). Network Benefits for Ghanaian Diaspora and Returnee Entrepreneurs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(3), 95-122.
- MHRR (2017). Policy on Cooperation with Diaspora. Sarajevo: Ministry of Human Rights and Refugees of Bosnia and Herzegovina.
- MSB (2017). Bosnia and Herzegovina Migration Profile for the year 2016. Sarajevo: Ministry of Security Bosnia and Herzegovina.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M., Chrysostome, E. V. (2012). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: In search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 30–64.
- Oruc, N., Alic, A, Barnes, S. (2011). To BiH or not to BiH? A report on the return of young Diaspora to the BiH labour market. MDG Achievement Fund – Youth employability and retention programme report.
- Saxenian, A. (2006). *The new argonauts: Regional advantage in a global economy*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University press.

**ANDRÁSSY WORKING PAPER SERIES**  
**IN ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION**

ISSN 2560-1458

41 Sehic, Jutta. 2019. „Networking and knowledge transfer – Returnee entrepreneurship in the Western Balkans. Research report Bosnia and Herzegovina“

40 Jürgens, Jonas. 2019. „Die Agenda zur besseren Rechtsetzung der Juncker-Kommission: Wirksamer Beitrag zur Stärkung der Union?“

39 Dörstelmann, Felix A. 2019. „Wettbewerb zwischen PEPP und PPP – Zur theoretische Modellierung des potenziellen Wettbewerbs zwischen pan-europäischen und nationalen Altersversorgeprodukten“

38 Sehic, Jutta 2018. „Novelty and links in innovative firms' networks: An analysis of SME in Central and South Eastern Europe“

37 Eckardt, Martina and Stefan, Okruch 2018. „The Legal Innovation of the European Grouping of Territorial Cooperation and its Impact on Systems Competition“

36 Wickström, Bengt-Arne, Templin, Torsten and Gazzola, Michele 2017. „An economics approach to language policy and linguistic justice“

35 Megyeri, Eszter 2016. „Altersarmut und Wohneigentum in der EU – Eine Analyse mit EU-SILC 2014 Daten“

Frühere Ausgaben sind in der Reihe:

**ANDRÁSSY WORKING PAPER SERIES / ISSN 1589-603X**

erschienen:

XXXIV Dötsch, Jörg. 2015. „Building a knowledge economy: is Hungary turning the right screw?“

XXXIII Hornuf, Lars und Lindner, Julia 2014. „The End of Regulatory Competition in European Law?“

- XXXII Eckardt, Martina 2014. „The Impact of ICT on Policies, Politics, and Polities – An Evolutionary Economics Approach to Information and Communication Technologies (ICT)“
- XXXI Eckardt, Martina 2014. „Legal Form and Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in the EU“
- XXX Dötsch, Jörg 2013. „Ökonomik und Emergenz. Arbeitspapier zum Emergenzbegriff der Heterodoxie“
- XXIX Dötsch, Jörg 2013. „Überlegungen zu Prozessen endogener Destabilisierung von Wettbewerbswirtschaften“
- XXVIII Eckardt, Martina und Kerber, Wolfgang 2013. „Horizontal and Vertical Regulatory Competition in EU Company Law: The Case of the European Private Company (SPE)“
- XXVII Eckardt, Martina. 2012. „The Societas Privata Europaea – Could it Promote the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises?“
- XXVI Ebert, Werner und Eckardt, Martina. 2011. „Wirtschafts- und finanzpolitische Koordination in der EU – Erfahrungen aus einem Jahrzehnt Politikkoordination“
- XXV Eckardt, Martina und Rähke-Döppner, Solvig. 2008. „The Quality of Insurance Intermediary Services – Empirical Evidence for Germany“
- XXIV Okruch, Stefan und Alexander Mingst. 2008. „Die Kammerorganisation aus evolutionärer Sicht“.
- XXIII Mingst, Alexander. 2008. „Politische Prozesse und die Rolle von Ideologien: Sinnvolle Geschichten in einer ungewissen Welt“.
- XXII Mingst, Alexander. 2008. „Evolutionary Political Economy and the Role of Organizations“.
- XXI Mingst, Alexander. 2008. „The Organizational Underpinnings of Innovation and Change in Health Care“.

- XX Okruch, Stefan. 2007. "The 'Open Method of Coordination' and its Effects: Policy Learning or Harmonisation?"
- XIX Okruch, Stefan. 2006. "Die 'Offene Methode der Koordinierung': Gefahr schleichender Harmonisierung oder Chance für Politiklernen?"
- XVIII Okruch, Stefan. 2006. "Values and Economic Order: In Search of Legitimacy"
- XVII Okruch, Stefan. 2006. „Die EU-Wettbewerbspolitik zwischen Einheitlichkeit und Vielfalt – Anmerkungen aus ordnungsökonomischer Sicht“
- XVI Beckmann, Klaus B. 2006. "Tax evaders keep up with the Joneses"
- XV Margitay-Becht András 2005 "Inequality and Aid. Simulating the correlation between economic inequality and the effect of financial aid"
- XIV Beckmann, Klaus B. 2005. "Tax competition and strategic complementarity"
- XIII Meyer, Dietmar – Lackenbauer, Jörg. 2005 „EU Cohesion Policy and the Equity-Efficiency Trade-Off: Adding Dynamics to Martin's Model"
- XII Chiovini, Rita und Zsuzsanna Vető. 2004. „Daten und Bemerkungen zu den Disparitäten im Entwicklungsstand ausgewählter Länder“
- XI Alfred, Endres. 2004 „Natürliche Ressourcen und nachhaltige Entwicklung“
- X Bartscher, Thomas, Ralph Baur and Klaus Beckmann. 2004 „Strategische Probleme des Mittelstands in Niederbayern“
- IX Arnold, Volker – Hübner, Marion. 2004. „Repression oder Umverteilung - Welches ist der beste Weg zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit marktwirtschaftlicher Systeme? - Ein Beitrag zur Theorie der Einkommensumverteilung.“
- VIII Okruch, Stefan. 2003. „Verfassungswahl und Verfassungswandel aus ökonomischer Perspektive - oder: Grenzen der konstitutionenökonomischen Suche nach der guten Verfassung.“

- VII Meyer, Dietmar: „Humankapital und EU-Beitritt – Überlegungen anhand eines Duopolmodells.“
- VI Okruch, Stefan. 2003. „Evolutorische Ökonomik und Ordnungspolitik – ein neuer Anlauf“.
- V Arnold, Volker. 2003. „Kompetitiver vs. kooperativer Föderalismus: Ist ein horizontaler Finanzausgleich aus allokativer Sicht erforderlich?“
- IV Balogh, László – Meyer, Dietmar. 2003. „Gerechtes und/ oder effizientes Steuersystem in einer Transformationsökonomie mit wachsendem Einkommen“.
- III Beckmann, Klaus B. 2003. „Tax Progression and Evasion: a Simple Graphical Approach“.
- II Beckmann, Klaus B. 2003. „Evaluation von Lehre und Forschung an Hochschulen: eine institutenökonomische Perspektive“.
- I Beckmann, Klaus B. and Martin Werding. 2002. „Two Cheers for the Earned Income Tax Credit“.

Visit us on the web at <http://www.andrassyuni.eu>. Please note that we cease to circulate papers if a revised version has been accepted for publication elsewhere.