

Neue Zürcher Zeitung



Drenusha Shala in den Räumlichkeiten der Baruti AG in Pristina. (Bild: Bertrand Cottet)

Die vielen Deutschsprachigen machen Kosovo zu einem attraktiven Standort für die Call-Center-Branche

In Kosovo leben mindestens 10 000 Personen, die fließend deutsch sprechen. Dass dies ein erhebliches Potenzial birgt, zeigt die Erfolgsgeschichte eines Call-Centers, das drei Schweizer mit kosovarischen Wurzeln gegründet haben.

Volker Pabst, Pristina

10.01.2019, 05.30 Uhr

Dresden. Frankfurt. St. Gallen. Auf den Türen zu den Büroräumen der Baruti AG in Pristina prangen im blau-gelben Corporate Design die Namen deutschsprachiger Städte. Das passt, denn das Geschäftsmodell der Firma im Zentrum der kosovarischen Hauptstadt beruht auf dem

Kontakt mit dem deutschen Sprachraum. Dort befinden sich die Auftraggeber des ersten grossen Call-Centers von Kosovo, von dort gehen die Anrufe ein, und dort haben die meisten Angestellten ihre Sprachkenntnisse erworben. 10 000 bis 15 000 gut deutsch Sprechende gibt es in Kosovo, fast alle von ihnen haben einst in Deutschland, Österreich oder der Schweiz gelebt. Die Erkenntnis, dass dies ein grosses Potenzial birgt, steht am Anfang einer unternehmerischen Erfolgsgeschichte, die aus einem kleinen Startup dreier Schweizer mit kosovarischen Wurzeln einen der grössten privaten Arbeitgeber des Landes gemacht hat.

Klassisches Outsourcing

«Meine Geschäftspartner Muhamet Veliu und Flamur Shala kannten die Branche in der Schweiz aus eigener Erfahrung, und wir alle wollten im Land unserer Eltern etwas auf die Beine stellen», erzählt Drenusha Shala. Die Mitbegründerin und CEO der Baruti AG spricht akzentfreies Zürichdeutsch, denn sie kam einst als siebenjähriges Mädchen mit ihrer Familie nach Greifensee. «Wir führten eine Marktanalyse durch und stellten fest, dass wir aus Kosovo dieselben Dienstleistungen bis zu 50% günstiger anbieten können.»

Das war 2012. Heute hat die Firma mit Steuersitz in Root im Kanton Luzern 420 Angestellte in Pristina und Prizren und erwirtschaftet einen Umsatz von 4 Mio. Fr. Deutsche Post DHL war einer der ersten grossen Kunden und ist bis heute ein wichtiger Partner geblieben. Daneben bietet Baruti für drei Dutzend weitere Firmen aus Deutschland und der Schweiz Telefondienstleistungen an und führt zum Teil auch Back-Office-Arbeiten durch – ein klassisches Outsourcing-Geschäft.



Pristina ist die Hauptstadt des Kosovo und mit über 145 000 Einwohnern zugleich die grösste Stadt des Landes. (Bild: Simon Tanner / NZZ)

Trotz der stattlichen Grösse herrscht immer noch ein wenig Startup-Atmosphäre in den Büros der Firma, wozu auch das tiefe Durchschnittsalter der Belegschaft von 25 Jahren beiträgt. Die Chefin mit den rötlich gefärbten Haaren und einem Tattoo auf dem Unterarm wird dieses Jahr dreissig. Mit Abstrichen bei der Professionalität geht das nicht einher. «Wir haben unsere Strukturen stets unserer Grösse angepasst. Vom Startup zum KMU und nun auf Corporate-Niveau. Ohnehin waren wir immer bemüht, Schweizer Standards in Kosovo zu implementieren.»

Kartengrundlage: © Openstreetmap, © Maptiler

NZZ / pab

Gelernt habe sie das meiste «on the job», sagt die junge Frau, die neben einer kaufmännischen Ausbildung bei der Zurich über ein Diplom der höheren Wirtschaftsschule HSO in St. Gallen verfügt. «Das war aber nur als Absicherung gedacht, falls das mit der Firmengründung schiefgeht. Für den Aufbau eines Unternehmens sind solche Kenntnisse nicht sehr relevant. Ich habe in der Regel intuitiv gehandelt und lag zum Glück meist richtig damit.»

Zum Glück unterschätzt

Das alles klingt recht leicht und unbeschwert. Doch wie einfach ist es wirklich, in Kosovo Unternehmer zu sein? Die Korruption im Land ist legendär, die Infrastruktur ist in einem desolaten Zustand, die Rechtssicherheit gering. Ein westlicher Diplomat spricht von der schlechtesten Verwaltung, die er in seiner ganzen Karriere erlebt habe.

Natürlich sei es sehr viel Arbeit gewesen, man habe alles von Grund auf alleine aufgebaut, sagt Shala.

**«In der Unternehmenswelt gilt Kosovo als
Drittweltland. Das bedingt gewisse
Anpassungen.» – Drenusha Shala**

«Wir hatten sicherlich auch etwas Glück. Anfänglich nahm man uns nicht ernst hier, ich war ja erst knapp über zwanzig. Als der Erfolg dann einsetzte, dachte man fälschlicherweise, wir hätten jemanden im Rücken, der uns beschütze. Dadurch wurden wir meist in Ruhe gelassen – ein Privileg in Kosovo.» Und als Pristinas Bürgermeister aus politischen Gründen einmal einem Mitbewerber Begünstigungen zukommen liess, habe auch die hierzulande durchaus einflussreiche Schweizer Botschaft in Barutis Sinne für einen fairen Wettbewerb geworben.

Der gute Kontakt zur Schweizer Vertretung sei hilfreich, auch bei Visafragen. Kosovo ist das letzte Land in der Region, dessen Bürger für den Schengenraum noch immer ein Visum benötigen. Bei einigen Botschaften gelten hierfür Wartefristen von bis zu 15 Monaten. «Für uns dauern bei Geschäftsreisen die Formalitäten zum Glück selten mehr als einige Wochen.» Gleich eine ganze Gruppe von Angestellten konnte im Sommer 2017 die Schweiz besuchen, als Baruti im Rahmen eines Kunstprojekts einen Teil seines operativen Geschäfts für einige Wochen in den Pavillon Le Corbusier im Zürcher Seefeld verlegte. Shala selber braucht keine Visa. Wie ihre beiden Geschäftspartner hat sie längst einen Schweizer Pass.

In Unternehmenskreisen ein Drittweltland

Nicht nur die Umstände im Land, auch die Vorstellungen und Vorurteile, die im Westen gegenüber Kosovo herrschten, stellten eine Herausforderung dar. Man habe sich deshalb früh ISO-zertifizieren lassen. Dennoch stehe ein wichtiger Server in Deutschland, das werde regulatorisch von gewissen Kunden gefordert. «In der Unternehmenswelt gilt Kosovo als Drittweltland. Das bedingt gewisse Anpassungen.»

Kosovo

| | |
|--------------------------------|-------------------|
| Bevölkerung | 1.9 Mio. |
| Medianalter | 29.6 Jahre |
| BIP | 6.4 Mrd. € |
| BIP pro Kopf | 3436 € |
| BIP-Wachstum | 4.1% ¹ |
| Arbeitslosenquote | 30.5% |
| Jugendarbeitslosigkeit (15-24) | 52.4% |

¹ alle Daten von 2017

Quellen: GTAI, CIA Factbook

NZZ / pab

Auch deshalb lade man alle Neukunden nach Pristina ein. Dabei mache man auch gleich Werbung fürs Land, wenn immer möglich, offeriere man einheimische Produkte. Zu politischen Fragen äussert sich Shala nur zurückhaltend. Dass sie zur Förderung der heimischen Industrie die international verurteilten und von Ökonomen als selbstschädigend bezeichneten, in Kosovo aber populären Importzölle auf

serbische Güter gutheisst, schimmert im Gespräch jedoch durch. «Wir wollen, dass es mit diesem Land vorangeht.»

Die Diaspora ist eine wichtige Stütze Kosovos. Überweisungen aus dem Ausland machen 15% der Wirtschaftsleistung aus, doch fast alles fliesst in den Konsum. Investitionen gibt es nur wenige. Shala erklärt, die Call-Center-Branche habe sie auch deshalb gereizt, weil das Geschäftsmodell leicht skalierbar sei und so schnell viele Arbeitsplätze geschaffen werden können. Kosovo hat eine Jugendarbeitslosigkeit von mehr als 50%. Baruti ist nicht mehr alleine auf dem Markt. Mittlerweile gibt es vier grössere Mitbewerber, die insgesamt 2000 Menschen Arbeit geben. Auch deshalb investiert man in die Personalpolitik. Sei zwei Jahren betreibt man eine eigene Sprachschule in Pristina. «Der Pool an Rückkehrern aus dem deutschen Sprachraum ist endlich. Deshalb sorgen wir vor.»

Der Westen lockt immer

Auch wenn die Chefin nicht danebensteht, betonen die meisten Angestellten die attraktiven Anstellungsbedingungen. «Die Atmosphäre ist gut, und wir können Teilzeit arbeiten, was den vielen Studenten unter uns entgegenkommt», erklärt Feim, der sich ums Qualitätsmanagement kümmert und daneben Informatik studiert. Wie fast alle Angestellten bei Baruti hat er eine Migrationsgeschichte, und wie bei vielen ist es eine unfreiwillige. Feim wurde 1995 in Cottbus geboren, 2004 musste seine Familie Deutschland verlassen. Sein Kollege Ilja kam 1996 in Nordrhein-Westfalen zur Welt, die Familie zog im Jahr 2000 aus eigenen Stücken zurück nach Pristina. Sein Deutsch hat er sich übers Fernsehen erhalten.

Obwohl die Bedingungen gut sind, träumen Feim und Ilia und mit ihnen viele ihrer Arbeitskollegen von einem Leben im Westen, zumindest für einige Zeit. Der Einstiegslohn liegt bei Baruti mit 550 € über dem Dreifachen des landesüblichen Mindestlohns von 170 €. Dennoch liesse sich in Deutschland mindestens das Vierfache verdienen, und dies bei teilweise vergleichbaren Lebenshaltungskosten.

Baruti ist eine Erfolgsgeschichte aus einem Land, das vor allem mit Negativschlagzeilen auf sich aufmerksam macht. Der Strahlkraft des Westens vermag aber auch ein erfolgreicher Arbeitgeber in Kosovo kaum etwas entgegenzusetzen. Auch Shala strebt einen Wechsel an, wenn auch aus anderen Gründen. Zum Jahresende hat sie die operative Leitung des Geschäfts abgegeben. Nach sechs Jahren sei es Zeit für etwas Neues.



Sie sind in der Schweiz gross geworden, aber Kosovo lässt sie nicht los

In den neunziger Jahren kamen viele Kinder aus Kosovo in die Schweiz. Sie sind hier aufgewachsen, aber Kosovo lässt sie nicht los. Wie geht es ihnen heute?

Andreas Babst, Stefanie Hasler, Tobias Ochsenbein (Text), Simon Tanner (Bilder)
16.02.2018



Die Strafzölle gegen serbische Güter sind trotz hohen Kosten in Kosovo sehr populär

Seit mehreren Wochen erhebt Kosovo auf alle serbischen Güter Einfuhrzölle von 100 Prozent. Trotz absehbaren Kosten für die Volkswirtschaft ist die Massnahme sehr populär.

Volker Pabst, Pristina und Mitrovica 22.12.2018



Die Kosovo-Serben kappen die Kontakte zur Regierung in Pristina

Die serbische Minderheit protestiert gegen die Strafzölle auf serbische Güter und boykottiert den kosovarischen Staat. Die Spannungen steigen vor allem im Norden.

Volker Pabst, Istanbul 28.11.2018



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.