

aus Deutschland



Stipendien-Aufenthalt in Kenia

vom 28. Januar bis 10. März 2012

Sozialunternehmer in Kenia

Wohltäter mit Geschäftssinn

Von Mathias Peer

Kenia, vom 28. Januar bis 10. März 2012



Inhalt

1.	Zur Person	335
2.	Eine schwierige Freundschaft	335
3.	Wie eine Maschine Hunderttausenden aus der Armut half	336
4.	Ein Mobilfunkanbieter revolutioniert den Alltag	342
5.	Wie sich Dreck zu Geld machen lässt	345
6.	Der Toilettenpionier und seine Probleme im Slum	349
7.	Mit einer Plastiktüte die Welt verändern	351
8.	Wenn den Unternehmern ein Licht aufgeht	355
9.	Die Rettung kommt aus der Luft	357
10.	Privatschulen für Arme erobern das Land	360
11.	Fazit	368

1. Zur Person

Mathias Peer wurde 1985 in Österreich geboren. Mit 19 Jahren wanderte er nach seinem Zivildienst nach Deutschland aus, um an der Kölner Journalistenschule für Politik und Wirtschaft das journalistische Handwerk zu lernen. An der Universität zu Köln studierte er gleichzeitig Volkswirtschaftslehre. Er arbeitet als Autor für mehrere Medien, unter anderem für das Handelsblatt und die Welt am Sonntag. Direkt nach seiner Rückkehr aus Kenia startete er die Vorbereitungen für den nächsten Auslandsaufenthalt: Er zieht nach Thailand, um von dort als Auslandskorrespondent über Südostasien zu berichten.

2. Eine schwierige Freundschaft

Auf dem Balkon der Bar Tribeka traf ich Ken zum ersten Mal. Das Bier war hier zwar etwas teurer als in anderen Kneipen, ich mochte diesen Ort aber dennoch von Anfang an – vor allem, weil man hier rauchen durfte, was im Rest der Innenstadt abgesehen von wenigen schummrigen „Smoking Zones“ verboten war. Es war mein dritter Tag in Nairobi, die Stadt war mir immer noch sehr fremd, ja ich hatte sogar ein wenig Angst vor ihr. Ken saß auf einem Barhocker neben mir, trank sein kaltes Pilsner Lager aus der Flasche und spielte mit seinem Handy. Er ist kräftig gebaut, trägt immer eine Silberkette um den Hals und ist nur ein paar Jahre jünger als ich, wie ich später erfuhr. Nach einem halben Bier sprach er mich an, ich war skeptisch und wusste nicht so recht, was er von mir wollte. Ich hatte viel gelesen von den Scharen an Betrügern, Dieben und anderen Kriminellen, die Nairobi angeblich zu einer der gefährlichsten Städte der Welt machen. Doch ich glaubte nicht, dass Ken einer von ihnen ist – und sollte damit Recht behalten. Wir wurden Freunde, obwohl diese Freundschaft nicht immer einfach war.

Seitdem wir uns kennengelernt hatten, verbrachten Ken und ich fast jeden freien Abend miteinander. Wir tranken Bier im Tribeka, er immer „Pilsner“, ich immer „Tusker“, aßen Chapati und tanzten im „Black Diamond“ bis zum Sonnenaufgang. Ken brachte mir einige Brocken Kisuaheli bei, zeigte mir, wie man sich auch bei Dunkelheit sicher durch Nairobis Straßen bewegen kann und überredete mich Sonntag für Sonntag, mit ihm zusammen in die Kirche zu gehen. Als ich krank war, brachte er mir frisches Obst und eine Karte, auf der stand: „Get well soon, God will never let you down“.

Wir hatten Spaß zusammen und mochten einander, aber es gab eine Sache, die zwischen uns stand: das Geld. Ken war arm und in seinen Augen war ich reich – was zumindest im Vergleich wohl auch tatsächlich zutraf: Ken

wohnte in einem kleinen Zimmer in einem heruntergekommenen Hochhaus, er hatte keine Küche und auch sonst kein Mobiliar außer einer gebrauchten Matratze. Mit Gelegenheitsjobs konnte er sich gerade so über Wasser halten.

Wenn wir zusammen unterwegs waren, bezahlte ich meistens für sein Essen und sein Bier. Immer wieder fragte er mich auch mehr oder weniger direkt, ob ich etwas für seine Wohnung kaufen könne, oder ihm ein paar Tausend Schilling leihen würde, damit er seine Miete bezahlen könne. Mir ging das zu weit und als ich ihm gegen Ende meines sechswöchigen Kenia-Aufenthaltes sehr deutlich sagte, dass er mich nicht als Geldgeber betrachten solle, brach er für mehrere Tage den Kontakt ab. Er fühlte sich von mir gekränkt. Wir trafen uns zwar hinterher noch gelegentlich, die Gespräche waren oberflächlich, die Stimmung unterkühlt. Wir hatten uns entfremdet. Ich merkte: Geld kann vieles zerstören, Freundschaften zuallererst.

Dabei war ich eigentlich nach Kenia gekommen, um über die guten Seiten des Geldes zu recherchieren. Ich lernte Menschen kennen, die glauben, dass sie mit profitorientiertem Handeln soziale Probleme in Entwicklungsländern viel besser lösen können, als in gemeinnützigen Organisationen. Sie selbst nennen sich Sozialunternehmer und wollen – egal ob in der Bildung, der Sanitärversorgung oder der Gesundheitswirtschaft – armen Menschen helfen, nicht in dem sie großzügig Geschenke verteilen, sondern indem sie mit ihnen Geschäfte machen. Sie glauben: Nur wenn eine soziale Einrichtung Gewinne erwirtschaftet, bleibt sie dauerhaft unabhängig und kann auch langfristig überleben – und nur wenn jemand für eine Leistung bezahlt, weiß er sie auch zu schätzen.

Mit diesem Grundgedanken haben sie in Kenia eine Vielzahl von innovativen Geschäftsmodellen entwickelt und zeigen: Gutes tun und dabei Geld verdienen, ist kein Widerspruch, sondern oftmals eine notwendige Bedingung. Gleichzeitig macht das Beispiel Kenia deutlich: Wenn Geld aus dem Ausland – trotz bester Absichten – an die falschen Stellen gepumpt wird, kann es lokale Märkte vernichten, die Arbeitslosigkeit erhöhen und die Armut vergrößern. Geld ist eben eine komplexe Sache. Fast so komplex wie Freundschaften.

3. Wie eine Maschine Hunderttausenden aus der Armut half

Der Tag begann wie jeder andere, doch als er zu Ende ging, sollte das Leben von Stephen Njuguna nicht mehr so sein, wie er es kannte. An das Datum erinnert er sich bis heute: Es war der 14. Dezember 1998, ein Montag. Um fünf Uhr morgens stand er auf, draußen war es noch dunkel. Er musste leise sein, um die Kinder nicht aufzuwecken, mit denen er sich das Schlafzimmer seiner 30 Quadratmeter großen Wellblechhütte teilte. Stephen

aß ein paar Löffel Ugali vom Vortag, zog seine Arbeitskleidung an und marschierte die 20 Minuten zur Bushaltestelle. Der Verkehr stockte, die Fahrt in die Stadt dauerte fast eine Stunde und Stephen hatte noch einmal Zeit darüber nachzudenken, worüber er schon das ganze Wochenende gegrübelt hatte. Kann er es sich wirklich leisten, seinen Job hinzuwerfen? Was würde seine Frau dazu sagen? Wovon soll er seine Familie künftig ernähren? Eine überzeugende Antwort hatte der damals 40-jährige auf diese Fragen noch nicht. Er wusste nur: So wie bisher kann es kaum weitergehen.

Seit acht Jahren arbeitete Stephen als Reinigungskraft im Bürogebäude der staatlichen Post- und Telefongesellschaft KPTC. 7.000 kenianische Schilling bekam er dafür im Monat, umgerechnet rund 70 Euro. Wenn er das Gehalt ausgezahlt bekam, reichte es gerade einmal um die Schulden aus dem Vormonat zu begleichen. Das bisschen Mais und die paar Bohnen, die seine Familie auf den Tisch bekam, musste er sich dann wieder bei Freunden und Bekannten zusammenschnorren, oder beim benachbarten Bauern auf Pump einkaufen. Sein ältester Sohn würde bald in die Schule kommen, doch für die Uniform und die Bücher hatte Stephen beim besten Willen kein Geld übrig. Während er wie jeden Tag seine Flure auf und ab wischte, kam er zu der Überzeugung, die ihm allen Mut abverlangte. Er dachte: Nur wenn er sein Leben radikal ändert, hat er die Chance, der prekären Situation zu entkommen.

Stephen ging zu seinem Chef, es war bereits vier Uhr nachmittags, und sagte ihm, dass er kündigen wolle. Seinem Arbeitgeber ging es zu der Zeit finanziell auch nicht viel besser als Stephen. Um Kosten einzusparen, bot das Unternehmen deshalb Mitarbeitern, die ihren Job freiwillig aufgaben, eine kleine Abfindung an. Ein Angebot, das Stephen gerne annahm. Als er an diesem Dezembertag seinen langjährigen Arbeitsplatz verließ, war er zwar arbeitslos, aber hatte fast ein Jahresgehalt in der Tasche und außerdem seine Freiheit wieder.

Seine Frau Felecia erfuhr erst mehrere Tage später, dass Stephen keinen Job mehr hatte. Sie war zu dieser Zeit auf Besuch bei ihrer Familie, die richtungweisende Entscheidung traf Stephen deshalb in aller Einsamkeit. „Ich hätte das niemals gemacht, wenn meine Frau hier gewesen wäre“, sagt Stephen heute. „Sie hätte mir den Kopf abgerissen.“ Tatsächlich sei sie wütend, verzweifelt und voller Zukunftsängste gewesen, als ihr Stephen von seiner Kündigung erzählte, sagt Felecia. Wovon sollten sie und ihre vier Kinder künftig leben? Von Stephens Idee hielt sie nur wenig: Er hatte vor, auf dem gerade einmal einen Hektar großen Grund, den er von seinen Eltern geerbt hatte, Gemüse anzupflanzen. „Er sagte, die Büsche, die Wiesen und der Bach hätten jeden Tag auf seinem Weg zur Arbeit zu ihm gesprochen und ihm gesagt, er müsse hier bleiben, er müsse hier arbeiten“, erzählt Felecia. „Ich habe das für Unsinn gehalten.“

Felecias Urteil sollte sich bald bestätigen: Bereits zwei Monate später stand die Familie vor dem Nichts. Von seiner Abfindung hatte Stephen ein etwas größeres Haus für seine Familie gebaut. Das Geld war fast komplett aufgebraucht – übrig waren nur noch 500 Schilling, gut fünf Euro. Davon sollte sie am Großmarkt Gemüse einkaufen und es an der Hauptstraße des Dorfes an die Arbeiter aus Nairobi weiterverkaufen, trug Stephen seiner Frau auf. „Das Geschäft war kein großes Risiko“, sagt Stephen. „Wenn niemand das Gemüse haben wollte, konnten wir es einfach selber essen.“ Der Betrieb warf zwar fast jeden Tag einen kleinen Gewinn ab, mit dem Stephen das Saatgut für sein Feld kaufen konnte. Die angespannte Finanzlage von Familie Njuguna änderte sich dadurch aber nur unwesentlich.

Die Ackerflächen brachten kaum Ertrag. Spinat und Kohl baute Stephen hier an. Wenn die Regenzeiten ihn nicht im Stich ließen, konnte er drei Mal im Jahr ernten und bekam am Markt umgerechnet 100 bis 200 Euro für sein Gemüse. Obwohl er deutlich mehr arbeitete, hatte die Familie insgesamt weniger Geld zur Verfügung, als früher – als Stephen noch Büroflure schrubbte. „Ich dachte oft: Ich hätte besser weiter putzen sollen“, sagt Stephen. Doch aufgeben wollte er nicht: Er experimentierte mit anderen Gemüsesorten, versuchte die Erntezeiten zu optimieren und leitete den Bach quer über die Ackerfläche, was aber nur dazu führte, dass er alle Nährstoffe aus dem Boden spülte. Die Folge: Die Einnahmen blieben dürftig, das Abendessen auch.

Stephens Ausflug in die Freiheit stand vor dem Scheitern. Doch ein letztes Mal wollte er noch einmal etwas riskieren. Er weigerte sich zu akzeptieren, dass es nicht möglich sein soll, von der Natur und seiner Hände Arbeit zu leben. Knapp 100 Euro, den Ertrag von fast einer kompletten Ernte, nahm er mit in die Stadt und kaufte sich dafür eine Maschine, die fast Unglaubliches versprach: besseres Gemüse, Ernten zu jeder Jahreszeit, dreifache Einnahmen auf dem Markt. Stephen war bereit, dem zu glauben und kaufte sich das blau lackierte Metallteil, das einen verheißungsvollen Namen trug: Moneymaker.

Moneymaker, so nennt das kenianische Sozialunternehmen Kickstart seine Low-cost-Wasserpumpe, die es kleinen Landwirtschaftsbetrieben in Afrika erlauben soll, ihren Gemüseanbau ein Stück weit zu industrialisieren. 1991 startete das Unternehmen, damals noch unter dem Namen Approtec. Der Name stand für „appropriate technologies“ – zu deutsch: zweckmäßige Technologien. Das Ziel der beiden Gründer Nick Moon und Martin Fisher: Mit der Produktion und dem Vertrieb von einfachen Agrarmaschinen wollten sie Menschen, die hauptsächlich von Landwirtschaft leben, aus der Armut befreien.

Damit gehörten sie zu den ersten Sozialunternehmern Afrikas, die mit den Mitteln der Marktwirtschaft soziale Probleme lösen wollten. Die Wasserpumpe wurde für sie zum wichtigsten Produkt: Tausende davon verkauften

sie an Bauern in Kenia, Tansania und Mali. Das Bewässerungssystem soll Bauern unabhängig von den Regenzyklen machen und den Anbau teurerer Gemüsesorten, die konstanten Wasserzufluss brauchen, ermöglichen. Damit ließe sich die Ineffizienz der kenianischen Landwirtschaft, die Hauptursache für die Verarmung der Bauern ist, weitgehend beheben, sind die Unternehmensgründer überzeugt.

Auf Stephens Farm ging das Konzept auf: Heute hat er sogar einen Angestellten, der für ihn jeden zweiten Tag auf die Pedale der mechanischen Pumpe tritt, während Stephen selbst den Schlauch in die Saatgruben hält. Einen Liter Wasser pumpt der „Moneymaker“ pro Sekunde auf den Acker. Bewässern könnte man das Feld theoretisch natürlich auch mit Eimern und Gieskannen, aber dafür würde die Zeit nicht reichen: „Für die Fläche, die ich jetzt in drei Minuten schaffe, würde ich sonst 40 Minuten brauchen“, sagt Stephen. Er zieht eine fast reife Zucchini aus dem Boden und beißt einmal ab. „Schmeckt so auch besser“, sagt er lapidar.

Sieben Wochen brauchen die Zucchini bis sie die optimale Länge von rund 15 Zentimetern erreicht haben. Weil Stephen die Teile seines Feldes zu unterschiedlichen Zeiten gesät hat, erreicht er neuerdings einen konstanten Einkommensstrom. 50.000 Schilling, also rund 500 Euro verdient er mittlerweile im Monat. Weil er keine Miete bezahlen muss und das Essen größtenteils ohnehin auf seinen Feldern wächst, reicht das locker zum Leben. „90 Prozent der Geldes gebe ich für die Bildung meiner Kinder aus“, sagt er. Der älteste Sohn, der damals gerade an die Grundschule kam, als Stephen seinen Putzjob kündigte, ist mittlerweile 20 und will an der Universität studieren. „Ich hab zwar keine Ahnung, was er dort machen will, aber ich unterstütze ihn dabei“, sagt Stephen.

Zwei Jahrzehnte lang arbeitete Nick Moon daran, Familien wie der von Stephen Njuguna eine neue Lebensgrundlage zu ermöglichen. Mittlerweile kommt Kenias Pionier der Sozialunternehmer allerdings nur noch selten in sein Büro. Die Unterlagen, die er früher stets griffbereit hatte, muss er lange zusammensuchen. Seine Visitenkarten hat die Sekretärin bereits ganz hinten im Schrank verstaut. „Es scheint hier alles auch ganz gut ohne mich zu funktionieren“, sagt der 57-jährige. Im vergangenen Jahr fasste er den Entschluss, sich aus dem operativen Geschäft von Kickstart zurückzuziehen und die Führung an einen jüngeren Manager zu übergeben.

In der Firmenzentrale im sechsten Stock eines Hochhauses in Nairobi erinnert noch vieles an die Ära, die nun zu Ende geht: die Fotos an den Wänden, auf denen Moon zusammen mit dem ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton abgelichtet ist, die Auszeichnung des Magazins „Forbes“, das ihn zu einem der 30 bedeutendsten Sozialunternehmer der Welt kürte – oder die mechanische Wasserpumpe im Vorzimmer, die zeigt, wie alles begann.

Mit den billigen und leicht zu bedienenden Agrarmaschinen hat das von Moon gegründete Unternehmen nach eigenen Angaben die Erträge von fast 200.000 landwirtschaftlichen Betrieben vervielfacht – und dadurch bis heute 615.000 Bauern in Kenia, Tansania und Mali zu höheren Einkommen verholfen.

Es war die Frustration über das Versagen der klassischen NGOs im Kampf gegen Armut, die Anfang der 90er Jahre die Initialzündung für Moons beeindruckendes Lebenswerk gab. Damals arbeitete er für eine britische Hilfsorganisation, baute Krankenhäuser, Schulen und Brunnen. Doch das Problem der Armut löste er damit nicht: „Sobald wir ein Dorf verließen, verwehrlosten die Projekte, weil sich niemand mehr dafür zuständig fühlte“, sagt Moon. „Heute glaube ich sogar, dass wir mehr Schaden anrichteten als Nutzen brachten.“ Weil lokale Unternehmer mit den Geschenken der zahlungskräftigen Hilfsorganisationen nicht konkurrieren konnten, sei das Marktgleichgewicht nachhaltig gestört worden. „Wir brachten die Dorfgemeinschaften in eine Abhängigkeit, aus der sie sich nicht so schnell wieder befreien konnten.“ Auf die Arbeit der Hilfsindustrie ist er bis heute nicht gut zu sprechen. Vieles von dem, was bereits vor zwei Jahrzehnten falsch lief, werde heute immer noch praktiziert, sagt Moon.

Zusammen mit seinem Freund, dem Amerikaner Martin Fisher, der damals für die gleiche Hilfsorganisation arbeitete, suchte Moon nach einer Alternative. „Der Schlüssel, um möglichst im ganzen Land nachhaltige Wirkung zu erzielen, ist Technologie“, sagt Moon. „Damit Bauern in den Dörfern von ihrer Landwirtschaft auch leben können, brauchen sie keine Geschenke, sondern bloß die richtigen Werkzeuge, um ihre Erträge zu steigern.“

Das belegen auch Untersuchungen der Weltbank: Demnach ist die Produktivität der Landwirtschaft in den afrikanischen Staaten südlich der Sahara gerade einmal halb so groß wie im weltweiten Durchschnitt. Das liegt vor allem daran, dass vielfach keine Bewässerungssysteme vorhanden sind. Deshalb können die Bauern nur ein bis zwei Mal im Jahr nach den Regenzeiten ernten – und viele Pflanzensorten überhaupt nicht anbauen. Die Folge: niedrigste Einkommen, die kaum zum Leben reichen.

Um das Problem zu lösen brachten Moon und Fisher den „Money-maker“ auf den Markt. Mehrere Jahre dauerte die Entwicklungsarbeit, bis das Produkt den Anforderungen der kenianischen Landwirtschaft entsprach. „Maschinen für Entwicklungsländer müssen komplett anders designt werden, als für westliche Industrienationen“, sagt Moon. In Europa und den USA sei Kapital vergleichsweise billig, Arbeit dagegen sehr teuer. „Maschinen für westliche Märkte werden deshalb so gestaltet, dass sie den Arbeitsinsatz für eine Tätigkeit so weit wie möglich reduzieren.“ Ein für Länder wie Kenia völlig falscher Ansatz: Hier sei Arbeit billig, Kapital aber sehr

teuer – wenn es überhaupt vorhanden ist. „Damit Produkte in diesen Märkten funktionieren, müssen sie so wenig wie möglich kosten und den Kunden erlauben, ihre Arbeit damit zu Geld zu machen“, sagt Moon.

Die Kosten von 60 bis 120 Dollar pro Moneymaker-Wasserpumpe sind viel Geld für Familien, deren monatliches Einkommen oft weniger als 40 Dollar beträgt. Obwohl Kickstart seinen Kunden verspricht, dass sich die Investitionskosten bereits nach einem halben Jahr amortisieren und Bauern nach der Anschaffung ein im Schnitt drei Mal höheres Einkommen als bisher erwirtschaften können, ist die Überzeugungsarbeit der härteste Teil des Geschäftes: „Wir investieren das meiste Geld in das Marketing“, sagt Moon. „Derzeit müssen wir noch rund 250 Dollar ausgeben, um einen Bauern vom Kauf einer 120-Dollar-Pumpe zu überzeugen.“

Das klingt hochgradig unwirtschaftlich – und tatsächlich will Moon mit seiner Firma nicht in erster Linie Profite machen. Ihm geht es darum, einem Markt zum Durchbruch zu verhelfen, der bisher nicht existierte: „Die meisten neuen Technologien brauchen mehrere Jahre, bis sie Gewinne abwerfen“, sagt Moon. „Das ist bei uns nicht anders.“ Als Beispiel nennt er den deutschen Solarmarkt, der sich erst durch erhebliche staatliche Förderungen etablieren konnte. „Nur hat der Staat in Kenia kein Geld dafür.“ Bis Kickstart schwarze Zahlen schreibt sollen die Verluste daher weiter durch Spendengelder ausgeglichen werden. Gesamtwirtschaftlich betrachtet handle es sich dabei bereits jetzt um gut angelegtes Geld: Jeder investierte Euro verursache laut Kickstarts Kosten-Nutzen-Analyse den 15-fachen Wohlstandsgewinn.

Je stärker das Unternehmen wachse, umso billiger ließen sich die Wasserpumpen produzieren und vertreiben, sagt Moon. In drei bis vier Jahren werde das Unternehmen profitabel sein können und nicht mehr auf Spendengelder angewiesen sein. Er selbst werde diesen Weg als Board-Member weiter begleiten. Im Alltag will er sich aber nun neuen Aufgaben widmen: Die Jugendorganisation „White Fingers Peace Initiative“ hat ihn als Direktor angeworben, bei der „Theatre Company“ wurde Moon, der früher selbst als Laiendarsteller auf Nairobis Bühnen stand, in den Vorstand gewählt. Außerdem will er seine Frau beim Aufbau eines Waisenhauses im Westen Kenias unterstützen. „Zumindest glaubt sie, dass ich das kann.“

Auch Stephen Njuguna sucht für sich bereits nach einer neuen Aufgabe. Denn dass eines seiner Kinder irgendwann einmal die Farm übernehmen wird, glaubt er nicht. „Die finden sicher etwas Besseres.“ Für seine eigene Zukunft sorgt er deshalb anders vor. Von den Ersparnissen der vergangenen Jahre will er fünf bis sechs kleine Häuser am Rand der Dorfstraße bauen und sie vermieten. Wenn die Zeit gekommen ist und ihm die Kraft zur täglichen Arbeit am Feld fehlt, will er hier Obstbäume pflanzen. Die brauchen dann nicht mehr ganz so viel Aufmerksamkeit. „Bis es soweit ist wird es noch ein paar Jahre

dauern, hoffe ich“, sagt der 54-jährige. Um das Alter zumindest ein wenig hinauszuzögern, isst er jeden Tag Koriander. Das sei gut für die Knie.

4. Ein Mobilfunkanbieter revolutioniert den Alltag

Hungersnöte der Landbevölkerung, ein hoffnungslos überfordertes Schulsystem und schlechte medizinische Versorgung sind seit Jahrzehnten drängende Probleme der kenianischen Gesellschaft. Daran haben auch die Milliarden Dollar, die von der internationalen Gemeinschaft ins Land fließen – 2010 waren es nach Angaben der OECD 1,6 Milliarden allein von staatlichen Geldgebern – nur wenig geändert. Traditionelle Formen der Entwicklungshilfe von Industrienationen und Nicht-Regierungsorganisationen (NRO) kosten viel, bringen oft aber nur wenig.

Eine Studie des Wolfensohn Center for Development, einem Think Tank aus Washington D.C., stellte im Jahr 2009 der internationalen Hilfsindustrie für ihr Engagement in Kenia ein vernichtendes Zeugnis aus. Um die Effektivität der Entwicklungshilfe zu messen, untersuchte die Studie, wie sehr die Zahlungen im Zeitablauf schwanken, wie zersplittert einzelne Projekte sind und wie gut die Hilfe der unterschiedlichen Akteure koordiniert wird. Die Ergebnisse waren ernüchternd: Das ständige Auf und Ab der Hilfszahlungen in den vergangenen Jahren habe erhebliche gesellschaftliche Kosten verursacht: Zielvorgaben wurden nicht eingehalten, Projekte mussten stillgelegt werden, wichtige Dienstleistungen waren finanziell unterversorgt. Zudem ist die Fragmentierung der Entwicklungsprojekte überdurchschnittlich hoch – anstatt größere Veränderungsprozesse anzustoßen, kochen die meisten Akteure ihr eigenes Süppchen.

Die Vielzahl kleiner Projekte führt laut Wolfensohn-Studie zu stark erhöhtem Koordinierungsaufwand und mindert die Effizienz der eingesetzten Mittel. Zwar wurden in den vergangenen Jahren Instrumente etabliert, die die Zusammenarbeit der Entwicklungshelfer verbessern sollen – sichtbare Resultate seien aber noch nicht vorzuweisen.

An der Art und Weise wie die internationale Gemeinschaft versucht, Entwicklungsländer in Afrika zu unterstützen, mehrte sich in den vergangenen Jahren die Kritik. „Jenen Ländern, welche die meiste Entwicklungshilfe kassiert haben, geht es am schlechtesten“, sagte der kenianische Ökonom James Shikwati bereits im Jahr 2005 dem Nachrichtenmagazin „Spiegel“. „Es werden riesige Bürokratien finanziert, Korruption und Selbstgefälligkeit gefördert, Afrikaner zu Bettlern erzogen und zur Unselbständigkeit. Zudem schwächt die Entwicklungshilfe überall die lokalen Märkte und den Unternehmergeist, den wir so dringend brauchen.“ Auch die in Zambia geborene

Volkswirtin Dambisa Moyo, die in Oxford promovierte, kritisierte 2009 in ihrem Bestseller „Dead Aid“ die Fehlentwicklungen der Hilfsindustrie: Die Organisationen seien vielfach schlecht gemanagt, verursachten zu hohe Verwaltungskosten und hätten kaum Verständnis für die lokalen Märkte.

Bestes Beispiel dafür sind die riesigen Märkte für Secondhand-Kleidung (sogenannte Mitumba) in Nairobi und Mombasa, auf denen jährlich Millionen von T-Shirts, Sweatshirts, Jeans und Schuhe verkauft werden. Die Ware stammt aus Kleiderspenden von Haushalten in Europa und den USA, die damit Gutes tun wollen. In Wahrheit erreichten sie damit eher das Gegenteil: Die kenianische Textilindustrie brach zusammen, weil die Geschenke aus dem Westen trotz der daran mitverdienenden Zwischenhändler naturgemäß deutlich billiger waren als die selbstproduzierte Kleidung. Zwar brachten die Mitumba-Märkte, die heute das ganze Land versorgen, Arbeit für die Verkäufer, die mittlerweile fast an jeder Straßenecke zu finden sind. Doch die Händler würde man auch brauchen, wäre die Kleidung in heimischen Fabriken entstanden. Arbeitsplätze in der Textilproduktion gibt es in Kenia allerdings so gut wie keine mehr.

Doch Hilfe kann auch anders wirken, sofern sie unternehmerischen Grundsätzen folgt und die lokalen Märkte als Partner begreift. Neben den Milliardensummen, die jedes Jahr an öffentlicher Entwicklungshilfe nach Afrika fließen, wirkt der Betrag fast lächerlich: Gerade einmal 910.000 Pfund musste das britische Entwicklungshilfeministerium investieren, um einer Technologie zum Durchbruch zu verhelfen, die bis heute das Leben von Millionen Kenianern radikal verbessert hat. M-Pesa heißt der Dienst, den der kenianische Mobilfunkanbieter Safaricom 2007 mit ausländischer Unterstützung auf den Markt brachte – und innerhalb kürzester Zeit zu einem kaum zu unterschätzenden entwicklungspolitischen Projekt wurde.

Der Ausgangspunkt: Millionen von Kenianer, vor allem aus ländlichen Gebieten und armen Bevölkerungsschichten, verfügen über kein Bankkonto. Das bedeutete für sie lange Zeit: Ersparnisse werden unter dem Kopfkissen gelagert, Rechnungen in bar bezahlt und wenn Familienangehörige in abgelegenen Dörfern Geld brauchen, wird es in langen Busreisen persönlich transportiert. Die Einführung von M-Pesa änderte das auf einen Schlag: Der Service, eine Art Bankkonto für das Handy, eröffnete der enormen Zahl von Mobilfunknutzern in Kenia (auf rund 39 Millionen Einwohner entfallen derzeit fast 27 Millionen Handy-Verträge) den Zugang zu grundlegenden Finanzdienstleistungen. Wer sich für M-Pesa anmeldet, kann Telefonguthaben so einfach versenden und empfangen wie eine SMS. Dafür müssen Benutzer lediglich einen fünfstelligen Code, den Betrag und die Handynummer des Empfängers eintippen. Versendbares Guthaben kann in Kiosken im ganzen Land gekauft und auch wieder ausbezahlt werden.

Safaricom gelang mit dem Angebot ein regelrechter Kassenschlager: Einem Anfang Januar veröffentlichten Bericht der Communications Commission of Kenya zufolge benutzen mittlerweile 18 Millionen Kenianer ihr Handy für den mobilen Geldtransfer – also fast jeder zweite in der gesamten Bevölkerung. Vor allem die leichte und kostengünstige Verfügbarkeit des Services sorgte für ein rasantes Wachstum in Haushalten mit niedrigem Einkommen, heißt es in dem Bericht.

Die Einsatzmöglichkeiten des mobilen Geldtransfers sind vielseitig: Inhaber von M-Pesa-Konten können damit nicht nur in Supermärkten bezahlen oder ihre Strom- und Wasserrechnung begleichen, sondern auch neue Dienstleistungen beziehen, die sich für viele erst durch M-Pesa erschlossen: So lassen sich damit Versicherungen gegen Ernteauffälle abschließen, Sparpläne für Landwirtschaftsmaschinen erstellen oder Mikro-Krankenversicherungen bezahlen. Selbst die katholische Kirche nutzt den Dienst bereits, um Spenden einzutreiben: In den Gottesdiensten in Nairobi ist das Handy bereits häufig im Einsatz – als Klingelbeutel 2.0.

Die amerikanischen Ökonomie-Professoren William Jack und Tavneet Suri sehen in M-Pesa und seinen zahlreichen Nachahmern ein enormes Potenzial für die gesellschaftliche Entwicklung des Landes: Die Wirtschaft könne nicht nur durch niedrigere Transaktionskosten und höheren Sparanreize profitieren – sondern etwa auch durch die effizientere Verteilung von Arbeitskräften. So seien Familienmitglieder eher bereit, besser bezahlte Jobs in den Städten zu suchen, wenn sie ihre Angehörigen Zuhause in den Dörfern unkompliziert finanziell unterstützen können, schreiben die beiden Professoren in ihrer Studie „The Economics of M-Pesa“. Durch leicht handhabbare Versicherungslösungen ließen sich zudem gesellschaftliche Risiken besser verteilen und Investitionen so leichter stemmen. Außerdem erwarten Jack und Suri eine verbesserte gesellschaftliche Stellung von Frauen, die mit M-Pesa oft erstmals über eigenes Geld verfügen.

Nicht zuletzt ist der mobile Geldtransfer auch ein gutes Geschäft für den Erfinder und Marktführer Safaricom, der zu 40 Prozent dem britischen Vodafone-Konzern gehört: M-Pesa ist für das Unternehmen mittlerweile zu einem der wichtigsten Umsatztreiber geworden.

Das Beispiel zeigt: Es sind nicht immer Milliarden nötig, um die Lebenssituation von Menschen in Entwicklungsländern zu verbessern – oftmals reichen Unternehmerrgeist und eine gute Idee. Zu dieser Erkenntnis kam auch das britische Entwicklungshilfeministerium: Der Erfolg von M-Pesa veranlasste die Behörde im vergangenen Jahr dazu, ihre Hilfsstrategie in Entwicklungsländern zu überdenken: Künftig will Großbritannien privatwirtschaftliche Unternehmen stärker unterstützen, deren Produkte zu einer Verringerung der Armut beitragen können.

5. Wie sich Dreck zu Geld machen lässt

Eine Stunde läuft Victor Omondi jeden Tag zu Fuß durch Nairobis Slumviertel Mukuru zur Arbeit. Pünktlich um acht legt er dann los: Er zieht sich den blauen Overall über die Kleidung, schlüpft in die Gummistiefel, streift die Handschuhe über und setzt sich dann noch die Gasmasken und seine rote Wollmütze auf. Trotz Temperaturen von über 30 Grad ist Victor lieber gut eingepackt, denn ab jetzt wird es ein wenig unappetitlich. Seine Arbeit beschreibt Omondi ganz direkt: „Ich transportiere und verarbeite Scheiße.“

Omondi zieht einen kleinen Wagen, der mit blauen Fässern beladen ist, durch die lehmigen Slumstraßen. Die Sonne brennt, Schweißperlen rinnen über seine Haut. Seit Wochen hat es nicht mehr geregnet. Gut so, findet Victor. Ansonsten gibt es für ihn in den Schlammmassen kaum ein Durchkommen. Victor macht Halt vor einem kleinen Holzverschlag mit Wellblechdach. Im Inneren liegt Marys Bar, ein schummriger Ort. Es riecht nach Urin und Alkohol. Das Bier kostet hier nur halb so viel wie in den Kneipen von Nairobis Central Business District. Trotzdem können es sich die meisten Kunden nicht leisten und greifen stattdessen lieber zu dem selbstgebrannten Changa'a, einem gefährlichen, hochprozentigen Gesöff, das schon viele das Augenlicht und andere das Leben gekostet hat.

Was Mary ihren Kunden im Vorzimmer bietet, ist dagegen echter Luxus: Seit einigen Wochen steht hier ein gemauertes Toilettenhäuschen, das Privatsphäre bietet und auch deutlich weniger stinkt als die Latrine, die bisher ihren Dienst verrichtete. Ein einmaliges Angebot in der kompletten Nachbarschaft. Einmal am Tag kommt Victor vorbei und holt die Fäkalien ab. Er hebt den schwarzen Klodeckel hoch, verschließt das gut gefüllte Plastikfass, trägt es nach draußen auf seinen Wagen und bringt ein leeres, sauberes Fass zurück ins Klo.

Dass es in Teilen von Mukuru neuerdings ein geordnetes Entsorgungsmanagement für menschliche Fäkalien gibt, ist alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Der Mangel an Sanitäreinrichtungen ist eines der größten gesellschafts- und gesundheitspolitischen Probleme von Nairobis Slumgebieten. Abwassersysteme gibt es hier genauso wenig wie Privat-WCs in den provisorisch errichteten Wohnbaracken. Stattdessen verrichten die Bewohner ihr Geschäft in öffentlichen Latrinen. Der Kot fällt dort in ein Loch oder in einen Graben.

Was dann mit den Exkrementen passiert, interessiert in der Regel niemanden mehr. Und weil es nachts – vor allem für Frauen, die Vergewaltigungen fürchten – zu gefährlich ist, hunderte Meter zu laufen, um aufs Klo zu gehen, bleibt für den Stuhlgang meist nur eine Plastiktüte. „Flying toilets“ – fliegende Toiletten – nennen die Slumbewohner diese improvisierte Form

der Sanitärversorgung. Fliegend deshalb, weil die Tüten nach ihrer Benutzung in hohem Bogen von der eigenen Hütte meist möglichst weit weg geschleudert werden. Schließlich will verständlicherweise niemand den Mist vor der eigenen Tür haben. Nur: Wenn das jeder macht, ist das komplette Viertel dennoch voll Dreck.

Die Folge: Die Slums gehen in ihrem eigenen Abfall unter. Der Regen spült die Fäkalien in den Fluss, der mittlerweile fast schwarz geworden ist. Das Grundwasser ist vergiftet. Trinken müssen die Slumbewohner dennoch davon. Darm- und Magenerkrankungen sind zu Massenerkrankungen geworden.

Das Problem zu lösen, haben schon viele versucht. NGOs verlegten Wasserleitungen, errichteten zentrale Toilettenkomplexe, doch an der Lebenssituation in den Slums änderte sich nicht viel. Die Wasserleitungen wurden von kriminellen Gangs gekapert, die Toilettengebäude verwahrlosten, nachdem sie in die Verwaltung der Gemeinde übergeben wurden. Eine junge Generation von Sozialunternehmen unternimmt einen neuen Anlauf, um einen Ausweg aus der sanitären Katastrophe zu finden. Sie wollen nicht nur dringend benötigte Infrastruktur aufbauen, sondern buchstäblich Scheiße zu Geld machen.

Victor arbeitet bei einem von ihnen – es heißt Sanergy. Der Name ist eine Verbindung der englischen Wörter Sanitation und Energy und steht für eine bestechend einfache Idee: Die Gründer des jungen Startup-Unternehmens sehen in den Fäkalienmassen der Slums in erster Linie keinen Abfall, sondern einen wertvollen Rohstoff. Das Material, das sie jeden Tag in den Toilettenhäuschen einsammeln, wollen die Unternehmer verwenden, um Energie zu erzeugen. Denn Kot und Urin sind nichts anderes als Biomasse, die in kleinen Kraftwerken problemlos in Strom verwandelt werden kann. Den will Sanergy direkt in das Netz des staatlichen Energieversorgers KPLC einspeisen – und mit den Erlösen den weiteren Ausbau der Sanitärversorgung in den Slums finanzieren.

Doch so weit ist es noch nicht. Im Sommer 2011 startete Sanergy seine Arbeit in Nairobi, noch steht das Unternehmen ganz am Anfang seiner Mission. Das Besprechungszimmer auf dem Sanergy-Grundstück am Rand von Mukuru ist ein komplett kahler Raum, der nur mit ein paar weißen Plastikstühlen möbliert ist. Lindsay Stradley nimmt auf einem von ihnen Platz. Die junge Amerikanerin ist eine der drei Gründer von Sanergy. Sie sagt: „Wir stehen vor einer gewaltigen Herausforderung. Aber auch vor einem riesigen Markt.“

60 Prozent der rund 2,8 Millionen Einwohner von Nairobi leben in Slums und haben in der Regel keinen Zugang zu ausreichender Sanitärversorgung. Ein typisches Plumpsklo – ein einfaches Holzbrett mit ein paar Löchern – wird im Schnitt von 400 Haushalten genutzt und selten bis nie gereinigt. Der Mangel an sanitären Anlagen ist nicht nur in Nairobi ein Problem mit

enormen Ausmaßen. Im März dieses Jahres veröffentlichte die Weltgesundheitsorganisation WHO ihren Lagebericht über die Fortschritte der weltweiten Sanitärversorgung. Ihre Bilanz fällt erschreckend aus: Erst 63 Prozent der Weltbevölkerung verfügt über hygienisch akzeptable Toiletten, bis zum Jahr 2015 sollen es 67 Prozent sein – weit entfernt von dem Ziel der internationalen Gemeinschaft, bis dahin drei Viertel der Menschen den Zugang zu sauberen Toiletten zu ermöglichen. Insgesamt 2,5 Milliarden Menschen seien derzeit davon ausgeschlossen.

Wenn Lindsay Stradley diese Zahlen hört, denkt sie nicht nur an 2,5 Milliarden Arme, die Hilfe benötigen. Sie denkt auch an 2,5 Milliarden potenzielle Kunden und damit an eine gigantische Zielgruppe, die bisher nicht erschlossen ist. Klos für Arme sind keine Marktnische. Sie sind ein Massengeschäft. „Unser Ziel ist es, langfristig in jedem Teil der Wertschöpfungskette profitabel zu sein“, sagt Stradley.

Mit Sätzen wie diesen schlägt sie einen Ton an, der in den Slums von Nairobi ungewohnt klingt. Plötzlich geht es nicht mehr um Spenden und Bedürftige, sondern um Umsätze und Absatzmärkte. Stradley steht für ein Modell, in dem unternehmerischer Erfolg nicht im Widerspruch steht zu sozialem Fortschritt, sondern eine notwendige Bedingung ist. „Nur wenn wir Geld verdienen, können wir weiter wachsen. Nur wenn wir wachsen, können wir die positiven gesellschaftlichen Effekte stärken, Arbeitsplätze schaffen und den Wohlstand erhöhen.“

Stradley ist keine Entwicklungshelferin, sie ist Unternehmerin. Die junge Amerikanerin hat Universitätsabschlüsse in Yale sowie an der MIT Sloan School of Management und hat drei Jahre lang als Vertriebsmanagerin bei dem Softwarekonzern Google gearbeitet. Ihr Lebenslauf hätte der Eliteuni-Absolventin mit Sicherheit eine Top-Karriere in großen Konzernen ermöglicht. Doch recht früh entschied sich Stradley, einen anderen Weg einzuschlagen als die meisten ihrer Kommilitonen.

Es begann im Herbst 2009 als sie ihre Mitstudenten David Auerbach und Ani Vallabhaneni kennenlernte, die ähnlich tickten wie sie. Auerbach erzählte von seinem Auslandsaufenthalt in der chinesischen Provinz Hunan drei Jahre zuvor. Die Plumpsklos und Latrinen in den ländlichen Gebieten beschrieb er als „entsetzlich“. Eine Toilette hatte er seither niemals wieder als etwas Selbstverständliches angesehen, sagte er zu Ani und Lindsay. Gemeinsam entwickelten die drei einen Business-Plan, in dem sie darlegten, wie sich die massive Unterversorgung mit sanitären Anlagen wirtschaftlich bekämpfen ließe. Das Konzept überzeugte: Von ihrer Universität, dem MIT, erhielten die drei ein Stipendium, um Anfang 2010 Feldstudien in Nairobi durchzuführen. Das Trio zog in Kenias Hauptstadt, untersuchte das bisherige Angebot sowie die Nachfrage und Zahlungsbe-

reitschaft potenzieller Kunden. Gleichzeitig gaben sie damit den Startschuss für ihr Projekt Sanergy.

Das Team um Auerbach, Stradley und Vallabhaneni ist seither stetig gewachsen. Über 30 Mitarbeiter beschäftigte das Unternehmen Anfang des Jahres bereits. Die Deutsche Laura Kraft ist eine von ihnen. Sie leitet das „Waste Management“ von Sanergy und koordiniert den Transport und die Aufbereitung der Fäkalien. Sie trägt dicke Gummihandschuhe und steckt ihren Arm tief in einen der Komposthaufen, die sie zusammen mit ihrem Mitarbeiter Victor Omondi in den vergangenen Wochen auf dem Hinterhof des Sanergy-Geländes aufgeschichtet hat. „Fühlt sich alles in Ordnung an“, sagt sie. Damit Krankheitserreger abgetötet werden und der Kompost später gefahrlos als Dünger verwendet werden kann, muss das Innere des Haufens zwischen 40 und 60 Grad warm sein.

Um zu überprüfen ob alles stimmt, braucht Kraft schon lange kein Thermometer mehr – das hat sie mittlerweile im Gefühl. Obwohl sie erst 27 Jahre alt ist, ist Kraft bereits erfahrener Profi im Toilettengeschäft. Ihre Diplomarbeit an der Fakultät für Umweltingenieurwesen der Fachhochschule Weihenstephan schrieb sie über Abwasser in kenianischen Vorstädten, später arbeitete sie in Nairobi als Beraterin für die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) im Ecosan-Projekt, ein Programm, das sich die Etablierung nachhaltiger Sanitärversorgung in Entwicklungsländern zum Ziel gemacht hat.

Krafts Arbeit bei Sanergy ist von zentraler Bedeutung für das Geschäftsmodell des Unternehmens. Sie ist diejenige, die aus den Abfällen vermarktbar Güter herstellt. Die Düngemittel, die im Komposthaufen entstehen, sind dabei der erste Schritt. Momentan befindet sich Sanergy noch in einer Testphase, in der das Unternehmen Absatzchancen und Erlöspotenziale des Düngers analysiert. Das Produkt soll in erster Linie im professionellen Gartenbau eingesetzt werden, einem in Kenia 300 Millionen Dollar schweren Wirtschaftszweig. Um Strom aus der Biomasse zu erzeugen, muss das Unternehmen erst noch weiter wachsen. Eine Biogasanlage kann erst dann wirtschaftlich sinnvoll zur Energieproduktion genutzt werden, wenn mindestens 1.000 Toiletten regelmäßig Input liefern.

Bis Ende 2013 will Sanergy diesen Wert erreicht haben – sofern alles gut geht und sich der Business-Plan wie erwartet umsetzen lässt. Die Toilettenhäuser stellt Sanergy in Eigenproduktion her. Die wenigen Betonbauteile, die dafür nötig sind, lassen sich in kürzester Zeit zusammensetzen. Ein neues Klohaus herzustellen und zu installieren dauert so nur ein bis zwei Tage.

Die Toilettenhäuschen sind in auffälligem Blau gestrichen, an den Türen strahlt eine gelbe Sonne. „Fresh Life“ steht darunter – dieser Markenname soll, wenn es nach den Gründern geht, bald an jeder Straßenecke in Muku-

ru für saubere und komfortable Toiletten bekannt sein. Sanergy betreibt die Klohäuser in einem Franchise-System. Das bedeutet: Lokale Geschäftsleute wie die Kneipenbesitzerin Mary bezahlen eine jährliche Gebühr an Sanergy. Dafür erhalten sie die gemauerte Toilette und den Service, dass der Toiletentank täglich geleert wird. Von den Menschen, die das Klo benutzen, kassieren sie jedes Mal eine kleine Gebühr. Unterm Strich soll so jeder „Fresh Life“-Betreiber einen Gewinn erwirtschaften, der den Geschäftsleuten ein kleines Zusatzeinkommen ermöglicht.

„Unser Geschäftsmodell kann nur funktionieren, wenn jeder Beteiligte ausreichend Profite erwirtschaftet“, sagt Lindsay Stradley. Dadurch könne garantiert werden, dass die Toiletten dauerhaft in Mukuru bleiben werden, immer mehr Geschäftsleute Gefallen an der Idee finden und sich die „Fresh Life“-Klos so quer durch das Slum-Gebiet weiter ausbreiten. Kneipenbesitzerin Mary ist mit ihrer Beteiligung am Franchise-System bisher zufrieden. Rund 60 Menschen benutzen ihre Toilette am Tag. Von jedem verlangt sie fünf kenianische Schilling – umgerechnet rund fünf Cent. Die Anschaffungskosten und Franchise-Gebühr hat sie so bereits nach weniger als einem halben Jahr eingenommen, ab dann macht sie Gewinn. Gelohnt hat sich ihre Zusammenarbeit mit Sanergy auch bereits auf anderem Wege: „Es kommen mittlerweile deutlich mehr Gäste in meine Kneipe, seit sich herumgesprochen hat, dass ich eine ordentliche Toilette habe“, sagt sie. Das ist für ihre kleine Kneipe ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal, um sich von der Konkurrenz abzusetzen. Doch das könnte sich bald ändern. Geht es nach Lindsay Stradley sollen in drei Jahren bereits 6.000 „Fresh Life“-Toiletten in Mukuru in Betrieb sein, die täglich von bis zu 600.000 Menschen benutzt werden können. Sollte Stradley mit ihrer Prognose richtig liegen, wird Marys Kneipe mit Sicherheit bald nicht mehr der einzige Ort im Viertel sein, der über ein sauberes Klo verfügt.

6. Der Toilettenpionier und seine Probleme im Slum

Sanergy ist nicht das einzige Sozial-Unternehmen, das in Nairobi und seinen Slums versucht, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu finden, mit dem sich der Mangel an Sanitäreanlagen breitflächig und langfristig beheben lässt. Mit einer Vielzahl unterschiedlichster Ansätze sind Unternehmer in der kenianischen Hauptstadt auf der Suche nach der besten Lösung. Das geballte Aufeinandertreffen der Klokreativen in Nairobi sorgt für Aufmerksamkeit: In Medienberichten hat die Stadt bereits den Spitznamen „Silicon Valley of Shit“ abbekommen. Während das Software-Zentrum im Süden San Franciscos IT-Lösungen für die ganze Welt produziert, soll Nairobi der

Ort werden, von dem aus sich Sanitärversorgung für Arme über den Globus verbreitet.

Ein Gedanke, der David Kuria gefallen dürfte. Kuria gilt als Vorreiter der Bewegung und Vorbild der jungen Start-up-Generation, die in seine Fußstapfen tritt. Als Kuria, der zuvor in Kenia als Architekt gearbeitet hat, im Jahr 2006 das Unternehmen Ecotact gegründet hat, war die Versorgung der Stadtbevölkerung mit hygienischen öffentlichen Toiletten noch miserabler als heute. Drei Jahrzehnte lang hatte die kenianische Regierung kein Geld in die Infrastruktur investiert, um bestehende Anlagen zu sanieren oder neue zu bauen. Da der Staat in diesem Bereich versagte, sah Kuria keinen anderen Weg, als mit den Mitteln der Privatwirtschaft das Problem selbst anzugehen.

Kuria entwickelte ein Modell, um den finanzschwachen kenianischen Kommunen unter die Arme zu greifen. Er bot ihnen an, an öffentlichen Plätzen einen Sanitärkomplex zu errichten, in dem sich nicht nur saubere Toiletten und Waschbecken, sondern auch Duschen befinden. Kuria und die von ihm angestellten Mitarbeiter betreiben die sogenannten Ikotoilets ohne einen Cent von der Stadtkasse dafür zu kassieren. Im Gegenzug sollen ihm die Kommunen das Grundstück, auf dem er die Ikotoilet errichtet, kostenfrei überlassen.

Auf den Deal sind bisher bereits über ein Dutzend Stadtverwaltungen eingestiegen und kooperieren in einem Public-Private-Partnership-Modell. Der Vertrag, den Kuria mit den Kommunen geschlossen hat, sieht vor, dass seine Firma fünf Jahre lang sämtliche Bau- und Betriebskosten übernimmt. Um rentabel zu arbeiten, muss er in dieser Zeitspanne über Nutzungsgebühren Einnahmen erwirtschaften, die sowohl die laufenden Ausgaben als auch die einmaligen Errichtungskosten von rund 18.000 Euro abdecken. Nach Ablauf der Fünfjahresperiode können die Kommunen entscheiden, ob sie den Vertrag mit Kuria verlängern möchten oder die Ikotoilet künftig selbst betreiben wollen.

Rund 40 Sanitärkomplexe hat David Kuria in Kenia bereits nach diesem Modell errichtet. Über sechs Millionen Mal wurden sie allein im Jahr 2010 bereits benutzt. Für sein Engagement erhielt Kuria – der gerne Mahatma Ghandi mit dem Satz „Sanitärversorgung ist wichtiger als Unabhängigkeit“ zitiert – zahlreiche Auszeichnungen unter anderem zum „African Entrepreneur of the Year“ der Schwab Foundation, die vom Gründer des Davoser Weltwirtschaftsforums gestiftet wurde.

An einem Punkt scheint David Kurias unternehmerisches Talent allerdings an seine Grenzen zu stoßen. In den vergangenen Jahren versuchte er seine Ikotoilets in mehreren Slums, unter anderem in Mathare und Kawangware zu etablieren. Doch obwohl er die Preise hier deutlich senkte und auch monatliche Pauschaltarife anbot, rentiert sich der Betrieb der öffentlichen

Toiletten noch nicht. Einerseits weil Infrastruktur wie Wasser- und Abwasserversorgung nur unzureichend vorhanden ist, andererseits weil den Bewohnern selbst bei Dumpingpreisen das Geld fehlt, um für ihre Notdurft zu bezahlen. Rafael Ziegler, der die Social-Entrepreneurship-Forschungsgruppe Getidos der Universität Greifswald und des Berliner Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung leitet, hat die Arbeit von Ecotact in einer Studie untersucht und kommt zu einem eindeutigen Urteil: „In den Slums ist das Geschäftsmodell noch nicht aufgegangen.“

7. Mit einer Plastiktüte die Welt verändern

Von der Toiletten-Offensive einiger Unternehmer und Hilfsorganisationen in Nairobis Slumvierteln hält Camilla Wirseen nicht viel. Viel zu aufwendig sei es, in den äußerst schwer erschließbaren Gebieten, Sanitäranlagen zu bauen, sie durchgehend sauber zu halten und regelmäßig zu renovieren – und dafür gleichzeitig eine so geringe Nutzungsgebühr zu verlangen, dass es sich die Slumbewohner auch leisten können, die Anlage zu nutzen. Von der Unmöglichkeit, ein leistungsfähiges Wasser- und Kanalnetz in den Gegenden aufzubauen, will sie erst gar nicht sprechen. „Bis wir hier eine Sanitär-Infrastruktur aufgebaut haben, die auch nur annähernd mit europäischen Standards vergleichbar ist, werden 50 Jahre vergehen, vielleicht sogar 100“, sagt Wirseen. „Wer aufs Klo gehen muss, kann aber nicht mal eben fünf Jahrzehnte damit warten.“

Auch Camilla Wirseen will nicht warten. „Die Slums gehen in ihrem eigenen Dreck unter“, sagt die 46-jährige Schwedin. „Die Situation ist katastrophal. Wir müssen jetzt etwas dagegen tun.“ Doch wie kann man auf einen Schlag Hunderttausenden Menschen Zugang zu hygienischen Mindeststandards ermöglichen? Wirseen hat eine Antwort darauf. Aus ihrer Tasche zieht sie eine Rolle Plastiktüten – ähnlich wie die kleinen Säckchen, die im Supermarkt in der Gemüseabteilung ausliegen. „Peepoo“ steht auf der Banderole, die das Bündel zusammenhält. „Peepoo“ ist Camilla Wirseens Lösung für die desolaten Hygienebedingungen in den Armenvierteln dieser Welt.

Für unser erstes Treffen hat Camilla die Filiale der Café-Kette „Java House“ in einem Einkaufszentrum ausgewählt. Der Laden imitiert seit einigen Jahren mit beachtlichem Erfolg das Geschäftsmodell von Starbucks. Kleine Speisen und etwas überteuerter Milchkaffee in gemütlichem Ambiente – ein willkommener Zwischenstopp während der Shoppingtour für Kenianer aus der Mittelschicht, die in den vergangenen Jahren dank guter wirtschaftlicher Entwicklung deutliche Einkommenszuwächse erzielen konnte. Viele, die während des Einkaufens zur Toilette müssen, kaufen hier

eine Kleinigkeit für umgerechnet ein oder zwei Euro, um das WC des Lokals benutzen zu können.

Ein oder zwei Euro – das ist der Betrag, den die Einwohner von Kibera, dem größten Slum Nairobis, im Schnitt am Tag zum Leben haben. Wirseen ist davon überzeugt: Eine Lösung, die ihnen hilft muss vor allem eines sein: einfach und billig. Das jedenfalls trifft auf ihr Produkt, die „Peepoo“-Tüten zu. Drei Schilling (rund drei Cent) kostet eine davon. Sie wiegt zehn Gramm und ist 14 mal 38 Zentimeter groß. Wirseens Kloersatz passt in jede Hosentasche.

Das Konzept wirkt auf den ersten Blick zwar bestechend einfach, aber auch nicht besonders innovativ: Wer aufs Klo muss, stülpt die „Peepoo“-Tüte über einen beliebigen Eimer, setzt sich darauf, knotet die Tüte nach verrichtetem Geschäft oben zu und entsorgt sie bei der nächsten Gelegenheit. Wenn das alles wäre, würden Wirseens Plastiktüten wohl bald wieder in der Versenkung verschwinden. Denn die in den Slums auch bisher üblichen „Flying Toilets“ funktionieren nach dem genau gleichen Prinzip. Was „Peepoo“ besonders macht, ist nicht sofort zu sehen – die Geheimzutat verbirgt sich im Inneren: Rund fünf Gramm künstlicher Harnstoff ist in die Plastiktüte eingearbeitet.

Sobald die Tüte benutzt wurde, startet eine Art Kompostierungsvorgang. Der Harnstoff zersetzt dabei gesundheitsschädliche Bakterien, Viren und Parasiten. Krankheitserreger wie Salmonellen werden so bei einer Außentemperatur von mindestens 20 Grad bereits innerhalb einer Woche abgetötet. Gleichzeitig sorgt der Stoff dafür, dass sich das Bioplastik, aus dem die Tüte hergestellt ist, ohne Rückstände auflöst. Während die herkömmlichen „Flying Toilets“ monatelang in den Straßen der Slums verrotten, verlieren die „Peepoo“-Tüten innerhalb weniger Wochen nicht nur ihre gefährlichen Keime, sondern verwandeln sich gleichzeitig in wertvollen Dünger.

Damit der Dünger auch dorthin kommt, wo er am meisten gebraucht wird, bietet Wirseen ihren Kunden eine Art Pfandsystem: Wer die gebrauchten Tüten zu einer Vertriebsstelle zurückbringt, erhält von den drei Schilling Kaufpreis einen Schilling wieder zurück.

Wenn jeder Slumbewohner in Nairobi „Peepoo“ anstelle von normalen Plastiktüten verwenden würde, wären die Gesundheitsprobleme, die von den unkontrolliert entsorgten Fäkalien ausgehen, in kürzester Zeit behoben. Doch wie bekommt man die Menschen dazu, auf das Produkt umzusteigen, dessen Anwendungsweise sich nicht im geringsten von den herkömmlichen „Flying Toilets“ unterscheidet, aber trotz des insgesamt niedrigen Preises nach wie vor spürbar teurer ist? Für Wirseen liegt der Schlüssel in einem Wort: Marketing. „Warum kaufen die Menschen in Europa teures Wasser in Evian-Flaschen, obwohl sie im Prinzip das gleiche Produkt quasi umsonst

aus dem Wasserhahn erhalten?“, fragt sie und gibt sich gleich selbst die Antwort: „Weil sie nicht nur das Wasser haben wollen, sondern das Lifestyle-Image, das sie mit der Marke verbinden.“

Dieses Rezept soll auch „Peepoo“ zum Erfolg führen. Ihre simplen Ökötüten will Camilla Wirseen in den Augen der Kunden zu praktischen Wegwerf toiletten mit Lifestyle-Flair verwandeln. Die durchdachte Markenstrategie fängt schon bei dem Namen an. Pee steht für das kleine, Poo für das große Geschäft. Das Logo auf dem Etikett ist ein umgedrehtes, grünes Herz. Grün steht für die ökologische Seite, das umgedrehte Herz sieht aus wie die stilisierte Form eines Hinterns. „Eine sympathische Form zu erklären, worum es bei uns geht“, sagt Wirseen.

Sympathisch, praktisch, sauber – das sind die Werte, die sie mit ihrer Klo-tüte in Verbindung bringen will. „Sauberkeit ist dabei mit Abstand der wichtigste Punkt“, sagt sie. „Viele glauben angesichts der verdreckten Straßen in den Slums, dass den Bewohnern eine ordentliche Umgebung nicht wichtig sei. Genau das Gegenteil ist der Fall: Wer jeden Tag beinahe untergeht in Schmutz und Abfall, lechzt nach jeder Möglichkeit, die wenigstens ein bisschen Ordnung ins Chaos bringt“, sagt Wirseen. „Nichts verkauft sich in den Slums besser als ein Produkt, das Sauberkeit verspricht.“

Dieses Versprechen muss Wirseen nun unters Volk bringen – und vertraut dabei nicht nur auf Mund-zu-Mund-Propaganda. Stattdessen adaptiert sie einen Klassiker der Direktvermarktung für ihr Konzept: die Tupperware-Party. Zusammen mit ihren Mitarbeitern trommelt sie an einem Nachmittag rund 40 Frauen in einem Hinterhof von Kibera zusammen. Frauen sind die wichtigste Zielgruppe für „Peepoo“. Einerseits weil sie mit größeren Problemen zu kämpfen haben – nachts den weiten Weg bis zur nächsten Latrine zu gehen ist für die meisten aus Angst vor Vergewaltigungen zu gefährlich – andererseits sind sich die meisten Männer zu stolz, um sich mit den Details des Kackens und Pinkelns abzugeben. Das macht man zwar, darüber redet man aber nicht.

Anne Ndunge tritt in die Mitte der Frauenansammlung. Die 30 Jahre alte, etwas rundliche Dame ist Vertriebsmitarbeiterin bei „Peepoo“. Sie verteilt kostenlose Cola-Flaschen in der Menge, das hebt die Stimmung. Dann zieht sie eine der Tüten aus der Tasche, reist ihre Arme hoch und ruft: „Wofür steht Peepoo?“ – „Für Sauberkeit“, ruft die Menge im Chor. Die Markenbotschaft ist bei ihnen angekommen. Ndunge schreit, singt, klatscht und setzt sich zur Vorführung auf einen Peepoo-Eimer. Die Menge johlt. Ndunges Verkaufsveranstaltung wirkt wie eine Mischung aus Gospel-Messe und Dauerwerbesendung mit einem Schuss Hygieneerziehung. „Zum Abwischen nehmen wir Klopapier, nicht die Hand, verstanden?“, ruft sie. „Was machen wir mit den vollen Tüten? So wie bisher in hohem Bogen über die Häuser werfen?“

„Nein!“, antwortet ihr Publikum wie gewünscht. „Genau, wir sammeln sie ein und bringen sie zurück zu Peepoo“, sagt Ndunge.

Auch Frauen, die „Peepoo“ bereits seit längerem benutzen sind zu der Veranstaltung eingeladen. Sie sollen von ihren Erfahrungen berichten. Eine Frau meldet sich zu Wort. Sie hat ein Baby im Arm. Sie ruft: „Es gibt kaum noch Vergewaltigungen in unserem Viertel – dank Peepoo. Unsere Kinder haben kaum noch Durchfall – dank Peepoo.“ Die Frau wird immer lauter: „Danke, dass Sie hier sind“, ruft sie. „Wir verehren Sie.“ Camilla Wirseen sitzt mit angewinkelten Beinen am Boden im Schatten einer Lehmhütte und verfolgt von dort das Geschehen. „Sie meint mich, sie hat von mir gesprochen, oder?“, fragt sie einen ihrer Mitarbeiter. „Ja, sie meint dich, das ist dein Verdienst“, antwortet er. Camilla lacht. Sie will nicht nur, dass ihr Produkt sympathisch erscheint, sie will auch selbst gemocht werden.

Am Ende des Werbeevents hat Anne Ndunge sieben Päckchen à 25 Plastiktüten verkauft. Umsatz: 525 kenianische Schilling – rund fünf Euro. Richtig zufrieden ist sie nicht: Die umsonst verteilten Softdrinkflaschen haben deutlich mehr gekostet. Kurz bevor sich die Gruppe aufzulösen beginnt, tritt Camilla Wirseen in die Mitte. „Bei diesem Projekt geht es nicht um mich“, sagt sie. „Es ist euer Projekt, nehmt es, wenn ihr es wollt.“ Camilla macht eine kurze Pause. „Ich hoffe, dass ich helfen kann.“ Die Gruppe applaudiert. Camilla hält sich die Hand ans Herz. Sie freut sich.

Eine der potenziellen Kundinnen spricht sie hinterher persönlich an. Sie hat vier Kinder, sagt sie. Wenn sie bei jedem Mal, wenn eines davon aufs Klo muss, eine neue Tüte braucht, sei Peepoo einfach zu teuer: „Wenn es nur die Hälfte kosten würde, wäre ich sofort dabei.“ Camilla Wirseen zeigt sich verständnisvoll. Sie wisse, wie schwer das Leben hier ist. Sie werde darüber nachdenken, ob sich etwas machen lasse.

Doch sie weiß, dass ihr Spielraum klein ist. Schon jetzt verkauft ihr Unternehmen die „Peepoos“ unterhalb der Herstellungskosten. Erst wenn größere Mengen abgesetzt werden, rentiert sich eine teurere und effizientere Produktionsanlage. Doch auch dann dürfte es schwer werden, die innovative Idee in einen finanziellen Erfolg umzumünzen. Größere Hoffnungen setzt sie in einen weiteren Absatzkanal, der die „Peepoo“-Tüten langfristig rentabel machen soll. Sie will große Mengen davon an Hilfsorganisationen wie das Uno-Flüchtlingswerk für den Einsatz in Krisengebieten verkaufen. Wenn es irgendwo auf der Welt schwere Erdbeben oder Überschwemmungen gibt oder innerhalb kurzer Zeit große Menschenmassen Flüchtlingslager erreichen, dauert es meistens lange bis zumindest provisorische Sanitäranlagen errichtet werden können. In der Übergangszeit könnte „Peepoo“ helfen, den Ausbruch von Seuchen einzudämmen. „Wenn es uns gelingt, diesen Markt zu er-

schließen, wäre das der Durchbruch“, sagt Wirseen. Sie ist optimistisch, dass das auch klappt: „Das Geld haben die Organisationen schließlich.“

8. Wenn den Unternehmern ein Licht aufgeht

Wenn es dunkel wird im kleinen kenianischen Dorf Mbita, kommt die Zeit der Fischer. Am Strand des Viktoriasees flicken die Männer die Löcher in den Netzen, beladen ihre Holzboote und warten auf den Sonnenuntergang. Dann kann die Jagd auf die Barsche beginnen. Es ist die Stunde, in der auch Oscar Ominde am Strand sein Glück versucht. „Ich komme von Osram, einem Unternehmen aus Deutschland“, stellt sich Ominde einem älteren Fischer vor, der so aussieht, als hätte er das Sagen in der Gruppe. „Ich möchte Ihnen dabei helfen, eine Menge Geld zu sparen.“

Solch ein Verkaufsgespräch hat Ominde schon oft geführt. Über 100.000 Fischer fahren jede Nacht auf den Viktoriasee. Mit flackernden Petroleumlampen ziehen sie Insekten an, die Insekten locken wiederum die Fische ins Netz. Ein Plan, der seit Jahrzehnten funktioniert. Doch das Petroleum ist schädlich für die Umwelt – und was für die Fischer deutlich wichtiger ist: Es ist richtig teuer.

An diesem Punkt setzen Ominde und Osram an: Der Leuchtmittelhersteller aus München will die Fischer am Viktoriasee mit effizienten Energiesparlampen versorgen. Die Akkus dafür können in kleinen Stromtankstellen, sogenannten „Energy Hubs“, mit Solarenergie geladen werden. Welche Einsparmöglichkeiten sich dadurch ergeben, hat Ominde oft vorgerechnet: Ein übliches Fünferset Petroleumlampen kostet die Fischer umgerechnet rund 125 Euro. Osram verlangt für seine Lampen nur 50 Euro – und das auch nur als Pfand. Das Geld gibt es zurück, wenn man die Lampe nicht mehr braucht. Die Petroleumkosten für einen nächtlichen Einsatz betragen rund sieben Euro. Für das Aufladen des Osram-Akkus werden im Energy-Hub fünf Euro berechnet, man spart also zwei Euro. „Können Sie es sich leisten, jede Nacht bares Geld zu verbrennen?“, fragt Ominde den Bootsbesitzer. Der wiegelt ab. Er habe gerade neue Lampen gekauft, deshalb: „Danke, kein Bedarf.“

In der Theorie müsste sich Oscar Ominde vor Kunden kaum retten können. In der Praxis bleibt das Interesse an Osrams Innovation verhalten. Im vergangenen Jahr wurden im Energy-Hub von Mbita im Schnitt täglich rund 50 Akkus geladen. Zu wenig, um die Station wirtschaftlich zu betreiben. „Produkte zu entwickeln ist einfach“, sagt Ominde. „Lösungen anzubieten, die auch angenommen werden, das ist hart.“

Die Geschichte des Osram-Engagements ist ein Lehrstück für die Probleme, mit denen CSR-Projekte in Entwicklungsländern konfrontiert sind. So

gut die Idee aus der Unternehmenszentrale auch klingen mag, in der Realität liegen oft Stolpersteine im Weg, mit denen niemand gerechnet hat. Damit die Projekte langfristig dennoch funktionieren, brauchen die Firmen eine Kultur der Offenheit: Nur wer bereit ist, von den regionalen Märkten zu lernen, hat Aussicht auf Erfolg.

Bei Osram hat man diese Lektion verstanden: „Wir hätten es schön gefunden, wenn wir unsere Idee 1:1 in die Tat hätten umsetzen können“, sagt Osrams Manager für Nachhaltigkeitsprojekte Jochen Berner. „Doch es hat sich schnell gezeigt, dass wir an vielen Stellschrauben drehen müssen, damit wir auch auf Akzeptanz stoßen.“ Schwierigkeiten gab es für Osram genug, seit das Projekt vor vier Jahren an den Start ging. Die Straßen in dem ländlichen Gebiet waren damals kaum erschlossen, immer wieder blieben Fahrzeuge der Osram-Mitarbeiter im Schlamm stecken. Auch die Baustelle musste oftmals stillstehen, weil der Ersatz für kaputte Maschinen tagelang auf sich warten ließ.

Zwei Millionen Euro investierte Osram in der Anfangsphase in die Umsetzung des aufwendigen Engagements. Die Idee – armen Menschen wie den kenianischen Fischern, die in der Regel von weniger als 50 Euro im Monat leben müssen, Zugang zu energieeffizienter und günstiger Beleuchtung zu ermöglichen – passte in die CSR-Strategie des Unternehmens. „Weltweit sozial und umweltverträglich zu handeln“, hatte sich die Siemens-Tochter selbst auferlegt. Die Fischer von Mbita zeigten sich davon anfangs allerdings gänzlich unbeeindruckt: Im ersten halben Jahr hatte der Energy-Hub in Mbita keinen einzigen zahlenden Kunden. „Natürlich begegnete man uns mit einer grundsätzlichen Skepsis“, sagt Ominde. Schließlich sei es schwierig, jemanden davon zu überzeugen, seine seit Jahren praktizierte Arbeitsweise zu ändern. „Viele Probleme lagen aber auch an uns.“

So betrieben die Hub-Mitarbeiter eifrig Marketing an den Stränden. Nur stellte sich später heraus, dass sie nicht mit den Bootsbesitzern, sondern nur mit deren Angestellten gesprochen hatten. Die waren zwar interessiert, doch Kaufentscheidungen konnten sie nicht treffen. Zudem fehlte es an Komfort: Während es das Petroleum direkt am Strand zu kaufen gab, lag die Stromtankstelle weit davon entfernt. Ominde reagierte und schickte seither jeden Tag eine Eselskutsche mit geladenen Akkus ans Ufer, um den Austausch gegen leere Akkus zu erleichtern. Auch beim Preis besserte er nach: Anfangs waren die Anschaffungskosten für eine Osram-Lampe doppelt so hoch. „Das wollten sich die wenigsten leisten, bevor sie davon überzeugt waren, dass die neue Lösung auch wirklich besser ist“, sagt Ominde.

Seit die Nachbesserungen umgesetzt wurden, wuchsen die Nutzerzahlen konstant – bis das nächste Hindernis zutage trat: Die Speicherleistung der Akkus nahm rapide ab. Das vergraulte viele Kunden wieder. Den erneu-

ten Rückschlag will Osram nicht auf sich sitzen lassen: Das Unternehmen schickt eine neue Generation von Lithium-Eisenphosphat-Akkus nach Kenia, die deutlich länger halten sollen als ihre Vorgänger. „Damit werden wir verloren gegangene Nutzer schnell zurückgewinnen können“, sagt Osram-Manager Berner.

Das Unternehmen startet die zweite Projekt-Phase: Zehn weitere Energy-Hubs sind in Planung, die fünf ersten davon sollen bis 2014 eröffnet sein. Berner bleibt Optimist: Das Konzept sei laufend weiterentwickelt worden. „Damit sind wir auch noch lange nicht am Ende“, sagt Berner. Das Geschäftsmodell der Hubs wird etwa um ein Internetcafé erweitert. Zu einem nachhaltigen Ansatz gehöre es eben auch, Probleme zu lösen, anstatt die Zelte wieder abzubauen, sobald es schwierig wird. „Die Kunden können sich sicher sein: Wir haben aus unseren Fehlern gelernt.“

9. Die Rettung kommt aus der Luft

Für die „Flying Doctors“ hat der Tag früh angefangen. Der Notruf kam mitten in der Nacht. Es gab einen schweren Unfall, 900 Kilometer von Nairobi entfernt. Am Morgen trägt Phyllis Kimani die Ereignisse der vergangenen Nacht vor. „Eine Bergung wird gerade durchgeführt“, sagt sie zu ihren Kollegen. Phyllis blickt auf einen großen Flachbildschirm über ihr, der die Position des Flugzeugs auf einem Satellitenbild anzeigt. Die Cessna 208 befindet sich gerade in Juba, der Hauptstadt des Südsudan. Die Mitarbeiterin einer NGO erlitt hier eine schwere Rückenverletzung. „Wurde wahrscheinlich von einem Auto angefahren“, vermutet Phyllis. Genauere Informationen liegen noch nicht vor. Die Patientin wird gerade zum Flugzeug gebracht, das sie nach Nairobi fliegen soll. In einer halben Stunde soll es abheben und gegen elf am Wilson Airport landen.

Am Wilson Airport, dem kleineren der beiden internationalen Flughäfen Nairobis, liegt der Hauptsitz der Amref Flying Doctors. Amref steht für African Medical and Research Foundation und ist eine Nichtregierungsorganisation, die die Gesundheitsversorgung in Afrika verbessern soll. Die „Flying Doctors“ – ein moderner, rund um die Uhr besetzter Luftrettungsdienst, der Einsatzgebiete in Ostafrika in einem Umkreis von deutlich über 1.000 Kilometer abdeckt – war lange Zeit Teil der Organisation. Mittlerweile sind die fliegenden Ärzte als eigenständiges, gewinnorientiertes Unternehmen organisiert – und können die Dachorganisation gerade deshalb besser unterstützen.

Es ist kurz nach zehn Uhr morgens in der Leitstelle. Dr. Terry Martin hat heute den Dienst als erster Bereitschaftsarzt. Noch ist die Lage ruhig. Der 58 Jahre alte Brite sitzt in einem kleinen Besprechungszimmer, das er

zu seinem provisorischen Büro umgebaut hat. Eigentlich hat Terry gerade Urlaub. Normalerweise arbeitet er in einem Krankenhaus in Winchester im Süden Englands. Seine vier freien Wochen verbringt er in diesem Jahr nicht am Strand, sondern als freiwilliger Helfer der „Flying Doctors“. Vor einer Woche begann sein Dienst, seither war er jeden Tag, auch am Wochenende, im Einsatz. Sein Bild von Afrika hat sich seither erheblich verändert: „In Europa glauben wir, dass es hier nur schlecht ausgebildete Ärzte gibt, die in einem ärmlichen Umfeld arbeiten“, sagt er. „Ich war deshalb sehr beeindruckt von der hohen medizinischen Qualität, die ich hier vorfand.“ Terry wartet auf seinen nächsten Einsatz und arbeitet solange auf seinem Netbook an einer Präsentation, die er am Nachmittag vor der Belegschaft halten will. „Wir sitzen hier niemals einfach nur herum“, sagt Terry. „Wenn gerade nichts zu tun ist, bilden wir uns gegenseitig weiter und bringen uns auf den neuesten medizinischen Stand.“

Rund eine Stunde später landet die Cessna aus Juba am Wilson Airport. Ein Rettungsfahrzeug der „Flying Doctors“ fährt zum Rollfeld, holt die Patientin ab und bringt sie ins Krankenhaus. „Es geht ihr gut“, gibt der Arzt an Phyllis durch. Die weitere Betreuung im Nairobi Hospital hat Phyllis bereits vor zwei Stunden organisiert und mit der Krankenversicherung der Patientin abgesprochen.

Das Büro von Bettina Vadera ist eines der lautesten im Haus der „Flying Doctors“. Am angrenzenden Rollfeld startet gerade eine Airkenya-Maschine ihren Flug nach Tansania. An den Motorenlärm hat sich Vadera mittlerweile gewöhnt. Seit 1997 arbeitet die Ärztin aus Hannover bei den „Flying Doctors“. Acht Jahre lang war sie selbst als Notfallhelferin in der Luft, dann übernahm sie die medizinische Leitung der Organisation. Heute ist die 50-jährige zusätzlich noch Geschäftsführerin, denn seit Oktober vergangenen Jahres arbeiten die „Flying Doctors“ als eigene Firma. „Das erleichtert es uns, das Angebot der Flying Doctors noch stärker als professionelle Dienstleistung zu etablieren, die Geld einbringt“, sagt Vadera. Entscheidungen über Marketing oder neue Produkte könnten so deutlich schneller getroffen werden als früher. Die „Flying Doctors“ sind heute ein gewinnorientiertes Unternehmen. Die Kunden sind vielfach wohlhabende Touristen oder Geschäftsleute, die nach Afrika reisen und deren Versicherung die Flugambulanz abdeckt. Doch die Gewinne, die der Service erwirtschaftet, fließen komplett in die humanitäre Arbeit der Dachorganisation Amref – wie zum Beispiel in das „Outreach“-Programm, das kostenlose Fortbildung für Ärzte in der Provinz anbietet. „Je besser es uns gelingt, die Flugambulanz als profitables Geschäft zu betreiben, umso unabhängiger können die humanitären Projekte von Spenden werden“, sagt Vadera.

Unterdessen hat Phyllis eine traurige Aufgabe. Sie organisiert den Transport der Leiche eines norwegischen Schülers, der am Sonntag bei einem

Autounfall in der Nähe der Hafenstadt Kisumu am Victoriasee ums Leben kam. Der Teenager war in Kenia, um zusammen mit seinen Mitschülern an einem Solarprojekt zu arbeiten. Ihr Minibus wurde von hinten von einem Lastwagen gerammt, ein weiterer Schüler wurde dabei verletzt. Phyllis telefoniert mit dem Bestattungsunternehmen: „Wir warten noch auf den Postmortem-Report des Krankenhauses, dann könnt ihr mit dem Transport beginnen.“ Auch der Umgang mit dem Tod gehört zu der Arbeit der Lebensretter.

Terry will seine Zeit bei den „Flying Doctors“ nutzen, um die Arbeit seiner Kollegen effizienter zu gestalten und zu vereinfachen. Heute Nachmittag steht das medizinische Equipment auf dem Prüfstand. 25 bis 30 Kilo schwer ist die Standardeinsatztasche, die Ärzte und Pfleger bei jedem Einsatz mitschleppen. Hinzu kommt noch die je nach Fall spezifische Ausrüstung. „Viel zu schwer“, urteilt Terry, der in England seit vielen Jahren Ärzte für Noteinsätze in der Luft ausbildet. Dr. Maurice Sijenyi, sein kenianischer Kollege, nickt. Terry zieht ein durchsichtiges, gebogenes Plastikteil aus der Tasche. „Weißt du, was das ist?“, fragt er. Schweigen. „Hast du das schon einmal verwendet?“ – „Nein“, antwortet Maurice. „Gut, dann ab in die Box damit. Das brauchen wir nicht mehr“, sagt Terry. „Du brauchst auch nicht zwei verschiedene Masken. Nimm dir einfach die bessere. Und weißt du, was wir mit der anderen machen?“ Maurice: „Ab in die Box.“

Es wird Nachmittag in Nairobi. Für die Ärzte und Krankenschwestern ist es ein vergleichsweise ruhiger Tag. Zwei bis drei Einsätze gibt es durchschnittlich. Heute war es erst einer – der Morgenflug von Südsudan. Während die Mitarbeiter der Leitstelle am Telefon Zahlungsdetails mit Versicherungen besprechen, kommt eine Schülerklasse in dem kleinen Museum an, das die „Flying Doctors“ am Flughafen aufgebaut haben. Es erzählt die Geschichte der drei Ärzte Michael Wood, Archibald McIndoe und Tom Rees, die Amref im Jahr 1957 gründeten. Damals kam ein Arzt in Ostafrika auf 30.000 Menschen. Besonders in ländlichen Gebieten fehlte der Zugang zu medizinischer Versorgung vielfach komplett. Die Straßen dorthin waren holprig und oft gar nicht passierbar. Die Ärzte Michael, Archie und Tom brachten stattdessen Hilfe aus der Luft in die entlegensten Winkel des Kontinents. Ihre handschriftlichen Notizen und recht einfache Operationswerkzeuge zeugen im Museum von dieser längst vergangenen Zeit. Heute sind die „Flying Doctors“ ein anerkanntes High-Tech-Unternehmen – ein Branchenwettbewerb kürte sie vergangenes Jahr gar zum weltbesten Flugambulanzenanbieter.

Es ist kurz nach 16 Uhr. Ein Notruf geht ein. „Good afternoon, this is Amref“, sagt Phyllis. „Woher rufen Sie an?“ Ein Angehöriger ist am anderen Ende der Leitung. Es geht um einen Mann, der an einem Leberkarzinom leidet. Der Zustand sei kritisch, heißt es. Näheres ist nicht zu erfahren. Phyllis versucht den behandelnden Arzt in Eldoret, einer Stadt im Westen Kenias,

zu erreichen. Um zu entscheiden, ob der Mann noch heute nach Nairobi geflogen werden muss, braucht sie mehr Informationen.

Informationen können bei der Arbeit der Ärzte über Leben und Tod entscheiden. Doch wie die Lage vor Ort aussieht, ist oft noch im Anflug unklar. Das war auch an Terrys erstem Arbeitstag bei Amref der Fall. Der Einsatz führte ihn in den Kongo. Ein französischer Tourist war wegen Herzproblemen in ein Krankenhaus eingeliefert worden. Was genau los war, wusste Terry nicht. „Vor Ort sahen wir dann, dass im Krankenhaus das richtige Equipment fehlte, um ihn angemessen zu behandeln“, erzählt Terry. Nach einer kurzen Besprechung mit dem Arzt vor Ort flog er mit dem Patienten nach Nairobi. „Solche Krankentransporte sind eine echte Herausforderung. Es ist eng, es gibt Probleme mit dem Druck und trotz bester Ausrüstung, können wir in der Luft niemanden so gut behandeln wie im Krankenhaus“, sagt Terry. „Ein Flugzeug ist eigentlich eine feindselige Umgebung für jeden Patienten.“ Dennoch gelang der Transport. Über den Zustand seines ersten „Flying Doctor“-Patienten hält sich Dr. Terry bis heute täglich auf dem Laufenden. Er liegt nach wie vor auf der Intensivstation in Nairobi.

Während Terry erzählt hat Phyllis gute Nachrichten bekommen. Der Krebspatient aus Eldoret ist stabil genug, um in einem normalen Passagierflugzeug transportiert zu werden, sofern er von einer Krankenschwester begleitet wird. Eine Amref-Mitarbeiterin könnte sich sofort auf den Weg machen. Rund 1.500 Dollar würde der Einsatz kosten. Der Patient will abklären, ob seine Versicherung dafür aufkommt und sich morgen wieder melden.

Gegen 18 Uhr leert sich die Notrufzentrale. Die Telefone klingeln nur noch selten, der Flugzeuglärm von draußen ist leiser geworden. Statt wie tagsüber vier bis fünf Mitarbeiter sitzen nun nur noch Phyllis und ihr Kollege Anthony an ihren Computern. Phyllis kümmert sich um einen Übersetzer für einen italienischen Patienten, der kein Englisch spricht, in Tansania. Anthony organisiert einen Behandlungstermin für eine Amerikanerin in Kitale. In beiden Fällen dürfte ein Lufttransport nicht notwendig sein. Auch Terry wird von einem Kollegen, der die Nachtschicht übernimmt, als Bereitschaftsarzt abgelöst und kann nach Hause gehen. Er wird hier nicht mehr gebraucht. Zumindest für heute.

10. Privatschulen für Arme erobern das Land

Die Polizisten kamen früh morgens auf den Schulhof. Sie sagten nur: „Sie müssen jetzt mitkommen, Herr Odinga.“ Dann luden sie den Grundschuldirektor auf die Rückbank ihres Autos. Seinen Lehrern und Schülern konnte Martin Odinga nur noch zurufen: „Der Unterricht fällt heute aus.“ Dann

fuhr der Wagen schon davon. Wohin man ihn bringen würde, wusste Odinga nicht. Nur eines war ihm zu diesem Zeitpunkt klar: Mit seiner Arbeit im Slum von Nakuru hatte er sich nicht nur Freunde gemacht.

Seit Herbst vergangenen Jahres leitet Odinga die Schule im Armenviertel der zentralkenianischen Stadt. Die Eltern waren mit seiner Arbeit zufrieden. Das sprach sich in der Nachbarschaft herum – und deutlich mehr Kinder wurden angemeldet als Odinga überhaupt aufnehmen konnte. Dass die Schule so gut lief, machte auch Odingas Vorgesetzte glücklich: Die von ihm geleitete Einrichtung ist eine von mittlerweile über 100 Niederlassungen, mit denen die Privatschulkette Bridge International in kürzester Zeit das Land überzogen hat. Mit einfachen, standardisierten Grundschulen will das Unternehmen qualitativ hochwertige Bildung auch für die ärmsten Einkommensschichten bezahlbar machen. Die Zielgruppe des Low-cost-Anbieters: Familien, die von weniger als zwei Dollar pro Tag leben müssen. Allein in Kenia ist das ein gigantischer Markt: 60 Prozent der Einwohner fallen in diese Gruppe – rund 24 Millionen Menschen.

2009 startete Bridge International mit zwei Schulen in Nairobi. Seitdem wächst das junge Start-up in rasantem Tempo: Allein in diesem Jahr soll sich die Zahl der Grundschulen auf über 200 verdoppeln. Und damit soll noch lange nicht Schluss sein: Was das Unternehmen vor hat, ist nichts weniger als eine Revolution des kenianischen Bildungssystems: Bis 2015 sollen rund 600.000 Kinder von Bridge unterrichtet werden. Diese Zahl entspräche der Größe eines gesamten deutschen Grundschuljahrgangs. Ein ambitionierter Plan, der die Schullandschaft in Kenia schon jetzt ordentlich durcheinander wirbelt – und dafür sorgte, dass Martin Odinga auf dem Rücksitz eines Polizeiautos landete.

Eigentlich hatte es gut angefangen für ihn: Im September vergangenen Jahres trat er seinen neuen Job als Schulleiter an. Ein wichtiger Karriereprung für den 29-Jährigen, der bis dahin nur eine Teilzeitstelle als Lehrer in einer benachbarten Schule hatte. Nachdem seine Bewerbung bei Bridge erfolgreich war, musste er für mehrere Wochen für einen Lehrgang nach Nairobi, bei dem er alles lernte, was er im Alltag als Schulmanager braucht: von der Qualitätskontrolle bei den Lehrern über die Bestellung neuer Unterrichtsmaterialien bis zur regelmäßigen Kontrolle der ausstehenden Schulgebühren.

Als er wieder zurück nach Nakuru kam, ging er auf Werbetour. Er klopfte an jeder Tür in der Nachbarschaft, fragte ob es Kinder im Haushalt gebe und wie zufrieden die Eltern mit der staatlichen Schule seien, die nur wenige hundert Meter entfernt von dem Ort lag, an dem die Bridge-Schule bald ihre Pforten eröffnen würde. Die meisten Eltern hatten keine besonders hohe Meinung von der öffentlichen Grundschule. Die Klassen seien überfüllt, die Lehrer unmotiviert, manchmal kämen sie überhaupt nicht zur Arbeit. Weil

bei rund 100 Schülern, die auf einen Lehrer kommen, ohnehin kaum sinnvoller Unterricht möglich sei, mache das aber auch kaum einen Unterschied. „Aber was sollen wir machen, wir haben keine Alternative“, sagten sie dann zu Odinga. Auf diesen Satz hatte er gewartet, denn an dieser Stelle konnte er einwerfen: „Doch, ihr habt eine Alternative. Sie heißt Bridge und eröffnet in wenigen Wochen in eurer Nachbarschaft.“

Dann erzählte Odinga, was in seiner Schule alles anders laufen sollte: Maximal 40 Schüler werde es in jeder Klasse geben, die Lehrer unterlägen einer ständigen Qualitätskontrolle. Außerdem garantierte er: Die Qualität des Bridge-Unterrichts ist immer auf gleich hohem Niveau. Egal ob ein Kind in Nairobi, auf dem Land oder in einer mittelgroßen Stadt wie Nakuru unterrichtet werde, steht nicht nur immer das gleiche auf dem Stundenplan – auch die Lehrinhalte unterscheiden sich kein bisschen. Hinter diesem Versprechen steht der Kern des Unterrichtskonzeptes von Bridge: Wer hier als Lehrer arbeitet, erarbeitet den Unterrichtsstoff, den er den Schülern präsentiert nicht selbst. Er legt auch nicht eigenständig fest, in welcher Reihenfolge er den Lehrplan abarbeitet oder mit welcher Methode er den Kindern das Alphabet beibringt. Bei Bridge ist alles gleich. Dafür hat das Unternehmen für jede einzelne Unterrichtsstunde Drehbücher ausgearbeitet, die Wort für Wort festlegen, was der Lehrer zu seinen Schülern sagt, in welcher Minute er sie bittet, ihre Hefte aufzuschlagen und was er gleichzeitig an die Tafel schreiben soll, während er spricht.

Mit diesem Ansatz, der für westliche Beobachter äußerst ungewöhnlich klingt, will Bridge gleich mehrere Probleme lösen, an denen das bisher vorhandene Schulsystem in Kenia krankt: Zum einen gibt es zu wenige gut ausgebildete Lehrer, um die rasant wachsende Zahl an Kindern im Grundschulalter angemessen zu versorgen. Weil die Lehrer bei Bridge – zumindest im europäischen Sinne – eigentlich keine Lehrer sind, sondern eher Vortragende, ist auch keine jahrelange Universitätsausbildung nötig, um diesen Job auszuüben. Das beste Beispiel ist Joseah Mutai. Der 22-Jährige unterrichtet seit Anfang des Jahres die zweite Klasse in Odingas Schule in Nakuru. Vorher arbeitete er als Hilfsarbeiter auf dem Bau – und war unter anderem dafür zuständig, die Toiletten auf dem Bridge-Grundstück zu errichten. Nebenbei bekam er damals mit, dass noch Lehrer gesucht würden. Er bewarb sich, wurde angenommen und lernte innerhalb von vier Wochen, wie das Unterrichtsskript zu verwenden ist. Seither unterrichtet er.

Der komplett standardisierte Unterricht ermöglicht Bridge nicht nur extrem schnell zu wachsen, weil das Unternehmen im Gegensatz zu herkömmlichen Schulen deutlich leichter an Lehrpersonal kommt – das Schulunternehmen kann seinen Unterricht mit diesem Konzept auch enorm kostengünstig anbieten: Denn die im Eiltempo ausgebildeten Lehrer bei Bridge erhalten deutlich

weniger Lohn als ihre Kollegen, die nach jahrelangem Studium für staatliche Schulen arbeiten. Weniger als vier Euro müssen Eltern im Monat deshalb bezahlen, wenn sie ihr Kind an eine Bridge-Schule schicken wollen. Für viele ist das ein Zehntel bis ein Fünfzehntel des Monatseinkommens – nicht wenig Geld, aber trotzdem bezahlbar. Und sie wissen genau, was sie für ihr Geld bekommen: Unterricht, dessen Qualität niemals schwankt.

Das Konzept überzeugte viele der Eltern, mit denen Odinga sprach. Als er am 6. September vergangenen Jahres seine Schule erstmals öffnete, bildete sich eine Warteschlange bis weit auf die Straße. Hunderte Mütter waren mit ihren Kindern gekommen, um sich bei der neuen Schule anzumelden. Bereits am dritten Tag waren alle Plätze voll, Odinga musste die Eltern auf einen späteren Zeitpunkt vertrösten, wenn mehr Klassenräume zur Verfügung stehen. Der große Ansturm auf die neue Privatschule war umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass der Besuch der staatlichen Schulen seit 2003 in Kenia kostenlos ist. Damals hatte die Regierung des amtierenden kenianischen Staatspräsidenten Mwai Kibaki das Schulgeld für die achtjährige Grundschule abgeschafft. 1,7 Millionen Kinder strömten in der Folge in die Staatsschulen, obgleich die Investitionen in die Bildungsinfrastruktur weitgehend unverändert blieben.

Über den raschen Erfolg der von ihm geleiteten Alternativschule wunderte sich Odinga deshalb nicht. Genauso wenig kam für ihn unerwartet, dass ihm dieser Erfolg irgendwann Probleme bereiten würde. Die meisten der Kinder, die neu zu Bridge kamen, wechselten von der nahegelegenen staatlichen Schule. Das heißt: Fast jeder Schüler, den er anwarb, fehlte anderswo. „Dass man uns als direkten Konkurrenten bekämpfen würde, war mir relativ schnell klar“, sagt Odinga. „Die Frage war nur: wann?“

Die Antwort auf diese Frage bekam Odinga am 30. Januar, als die Polizei auf seinem Schulhof vorfuhr. Sie brachten Odinga zum Gerichtsgebäude, wo innerhalb von zwei Stunden das Verfahren gegen ihn über die Bühne ging. „Wenn die wollen, kann es richtig schnell gehen“, sagt Odinga. Am Ende der Verhandlung stand fest: Odingas Schule musste schließen, er selbst musste 10.000 Schilling bezahlen. Der Grund: Bauauflagen seien nicht eingehalten worden, das Gelände angesichts der Schülerzahl zu klein, die Toiletten hätten keine Wasserspülung.

Odinga konnte es nicht fassen: „Eine Wasserspülung?“, sagt er. „Niemand hat hier eine Wasserspülung. Keine Schule, weit und breit.“ Für ihn war die Sache eindeutig: Es ging hier weder um Klos noch um Bauvorschriften. Es ging darum, dem neuen Konkurrenten Steine in den Weg zu legen. Was genau hinter der Strenge der Beamten steckte, ob sie wirklich versuchten einem unliebsamen Konkurrenten das Leben schwer zu machen oder ob sie einfach skeptisch waren gegenüber dem Unternehmen, das sich so rasch

ausbreitete und deshalb besonders genau hinsahen, lässt sich im Nachhinein nur schwer rekonstruieren – die Stadtverwaltung war für eine Stellungnahme nicht erreichbar. Sicher ist jedenfalls: Als Manager aus der Bridge-Zentrale zu Krisengesprächen mit den Behörden nach Nakuru reisten, konnte eine Lösung gefunden werden. Die Verwaltung wich von einigen Forderungen wie der nach der Toilettenspülung ab, dafür musste Bridge die Schülerzahl verkleinern, solange das Grundstück nicht erweitert werden kann.

Rauswerfen musste Odinga allerdings niemanden: Rund 100 Eltern nahmen ihre Kinder freiwillig von der Schule. Die zwei Wochen lange Phase, in der die Schule komplett geschlossen war und in der auch nicht absehbar war, wann es wieder weitergehen würde, war ihnen zu lang. Das Vertrauen, das sich Odinga bei ihnen zuvor mühsam erarbeitete, war verloren. „Die Situation war katastrophal für uns“, sagt Odinga. „Wir konnten die Eltern weder vorwarnen, dass das passieren würde, noch konnten wir ihnen mitteilen, wann wir den Betrieb wieder starten würden. Ich bin um jeden traurig, der uns den Rücken gekehrt hat. Aber ich freue mich auch über die weit größere Zahl an Eltern, die auch in dieser schwierigen Zeit weiter an uns geglaubt haben.“

Mittlerweile ist in seiner Schule wieder Normalität eingekehrt. Die rund 400 Schüler versammeln sich am Morgen wie jeden Tag auf dem Schulhof bevor der Unterricht losgeht. Odinga hält eine kurze Motivationsrede: „Ihr wisst, die Abschlussexamen stehen an. Ihr habt alle das Potenzial, gut abzuschneiden“, sagt er. „Aber einige von euch, müssen dafür noch hart arbeiten.“ Dann schickt er die Schüler in ihre Klassenräume. Joseah Mutai geht in seiner Klasse die Anwesenheitsliste durch. „Stephen?“ – „Present, Sir.“ – „William?“ – „Present.“ – „James?“ – „Yes, Sir!“ Lesen und Schreiben steht heute auf dem Programm. Mutai hält sein Unterrichtsskript in der linken Hand und trägt vor: „Das Wort ‚helfen‘ beginnt mit dem Buchstaben H. Schreibt in eure Übungshefte das Wort ‚helfen‘.“ Er schreibt „helfen“ an die Tafel und wartet einen Augenblick. „Das Wort ‚helfen‘ beginnt mit welchem Buchstaben, Klasse?“. Seine Schüler antworten im Chor: „Das Wort ‚helfen‘ beginnt mit dem Buchstaben H.“ Die ständige Wiederholung der gleichen Inhalte soll den Schülern das Lernen erleichtern.

„Wenn ihr bereit für die nächste Lektion seid, zeigt mir euren Daumen“, sagt Mutai. Jedes Wort, das er ausspricht steht 1:1 in seinem Skript. Mutai ist ein guter Lehrer, man hört ihm gerne zu und obwohl er alles abliest, wirkt es so als würde er frei sprechen. Nur manchmal passiert es ihm, dass er versehentlich eine Zeile überspringt oder unabsichtlich die Regieanweisungen mitliest, die nur für ihn vorgesehen sind. Den Fehler bemerkt er meistens sofort. Dann sagt er: „Ich korrigiere“ und beginnt den Absatz erneut.

Das Konzept, nach dem Mutais Unterricht abläuft, hat sich Shannon May ausgedacht. Die Amerikanerin ist eine der drei Gründer und Geschäftsführer des Unternehmens. Sie sitzt vor ihrem Computer in einem Großraumbüro der Zentrale von Bridge International Academies in Nairobi. Um sie herum wuselt es. Männer und Frauen mit Headsets telefonieren und hacken auf ihren Tastaturen. Mehrere hundert Mitarbeiter beschäftigt Bridge mittlerweile in der Zentrale.

Die großflächige Büroetage bietet längst nicht mehr für alle ausreichend Platz. Eine zweite ist bereits angemietet, die ersten Mitarbeiter ziehen mit ihren Arbeitsgeräten gerade um. Programmierer arbeiten hier an Verbesserungen des Kundenmanagementsystems, Pädagogen verfassen die Skripte, die in den Bridge-Schulen vorgetragen werden, Architekten tüfteln an Designs für Schulneubauten. Die meisten allerdings arbeiten in der Human-Resources-Abteilung. Sie sind zuständig dafür, neue Lehrer und neue Direktoren einzustellen. Weil im Schnitt jede Woche eine neue Bridge-Schule eröffnet, braucht das Unternehmen ständig neues Personal – allein in diesem Jahr sollen 1.500 bis 2.000 neue Mitarbeiter hinzukommen.

„Egal wohin wir kommen, der Schulmarkt vor Ort ändert sich mit unserer Eröffnung grundlegend“, sagt May. Diese Erfahrung machte sie Anfang des Jahres zum wiederholten Mal, als in Eldoret eine Bridge-Niederlassung gegründet wurde. Sämtliche Plätze waren ab der ersten Woche ausgebucht, andere Schulen mussten deshalb schließen, weil sie nicht mehr genug Schüler hatten. „Dass so etwas passiert, ist natürlich nicht unser Ziel“, sagt May. „Es ist ein Nebeneffekt, der ganz automatisch passiert, wenn eine Vielzahl von Menschen zur Auffassung kommt, dass unser Angebot besser und billiger ist.“ Dass dieser Erfolg schnell Probleme mit sich bringen könnte, ist auch ihr bewusst: „In den Gegenden, in denen wir arbeiten, wollen wir maximal 15 Prozent des Grundschulmarktes bedienen“, sagt May. „30 Prozent wären aus unserer Sicht zwar auch locker möglich, aber wir wollen behutsam vorgehen. Wenn man zu schnell wächst, besteht ansonsten die Gefahr, dass man zu viele Leute gegen sich aufbringt.“

Größtes Risiko für ihr Geschäftsmodell scheinen die starken Gewerkschaften zu sein, die die Interessen der vom Staat angestellten Lehrer in den vergangenen Jahren knallhart vertreten haben und hohe Löhne durchsetzen konnten. Kenner des kenianischen Marktes glauben, dass sich die Organisationen bald gegen die niedrigeren Löhne, die Bridge den Lehrern zahlt wehren werden, schon allein um möglichem Lohndumping bei der eigenen Klientel bereits im Vorfeld entgegenzutreten.

8.000 Schilling, rund 80 Euro, erhalten die Bridge-Lehrer pro Monat. Nicht gerade viel, aber trotzdem auch deutlich mehr, als die meisten von ihnen in anderen Jobs in den Slums vorher verdient haben. „Das System funk-

tioniert nur, wenn die Lehrer aus der gleichen sozioökonomischen Schicht kommen wie ihre Schüler“, sagt May. Soll heißen: Wer in den Slum-Schulen unterrichtet, muss auch selbst in den Slums wohnen – sonst reicht die Bezahlung nicht zum Leben.

Das Gespräch mit Shannon May wird an diesem Nachmittag mehrmals unterbrochen. Ein Mitarbeiter reicht ihr Akten zur Unterschrift. Sie kritzelt auf dem Papier herum. „Das sind Verträge für drei Grundstücke, die wir kaufen wollen“, erklärt May. Ich frage ungläubig: „Sie haben in den letzten zehn Minuten mal eben drei Grundstücke gekauft?“ – „Nein, nur zwei. Beim dritten war mir der Preis immer noch zu hoch. Der Eigentümer muss damit noch runtergehen, sonst wird das nichts.“

May hat ihr Unternehmen auf brutale Kosteneffizienz getrimmt. Ansonsten würde die Kalkulation nicht aufgehen, sagt sie. Nur wenn sie in jeder Verhandlung bis auf den letzten Cent achte, könne sie ihr Angebot so billig machen. Um Kosten und Nutzen einer neuen Schule stets im Blick zu halten, lässt May Marktforschungsteams quer durch das Land reisen. Sie analysieren wie viele Kinder im Grundschulalter in einer bestimmten Gegend leben, wie viele Schulen es dort bereits gibt, welche Preise die konkurrierenden Privatschulen verlangen und ob passende Grundstücke zur Verfügung stehen. Erscheint der Betrieb einer Schule an dem jeweiligen Ort rentabel, wird er auf einer großen, weißen Tafel im Großraumbüro der Zentrale eingetragen. Die Planer notieren darauf, was das Grundstück kostet und wie viel Bridge zu zahlen bereit ist. Wenn man sich beim Preis einigen kann, wird die Schule binnen drei bis fünf Wochen gebaut.

„Für viele ist es beim ersten Mal irritierend, wie sehr wir in jedem Bereich versuchen, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten“, sagt May. „Das fängt bereits bei den Services an, die wir unseren Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Als wir unser erstes Büro in Nairobi eröffneten, sagten uns unsere kenianischen Berater: Ihr braucht unbedingt eine Teefrau, die den Mitarbeitern etwas zu trinken an den Tisch bringt. Das sei hier so üblich, hieß es.“ Doch davon ließ sich May nicht beeindrucken. „Selbst wenn das hier üblich ist: Bei uns wird es keine Teefrau geben. Jeder kann sich doch seinen Tee selber kochen“, sagte sie. „Daran hat sich auch jeder, der bei uns jemals gearbeitet hat, gewöhnen können.“

Die Bridge International Academies versteht May als Sozialunternehmen – das Unternehmerische betont sie dabei aber so stark wie kaum ein zweites. Das bedeutet auch, dass Entscheidungen, die aus sozialen Gesichtspunkten schwer fallen, aus betriebswirtschaftlicher Sicht aber nur logisch sind, an der Tagesordnung stehen: Wenn Eltern die fällige Schulgebühr über fünf Wochen lang nicht bezahlen, wird ihr Kind der Schule verwiesen. Ganz automatisch und ausnahmslos. „Das klingt kaltherzig“, sagt May. „Wir müs-

sen uns aber so verhalten, ansonsten wird das System ausgenutzt und kollabiert am Ende.“

Martin Odinga fällt es immer noch schwer, wenn er Kindern den Zutritt zu seiner Schule in Nakuru verweigern muss, weil die Eltern nicht rechtzeitig bezahlt haben. „Ich weiß aber auch: Das muss so sein“, sagt Odinga. „Wenn wir ein Kind wieder nach Hause schicken, ist das für die Eltern ein echter Warnschuss.“ Innerhalb von ein oder zwei Tagen sei das Geld dann im Regelfall auf dem Konto. Dann darf das Kind auch wieder zurück ins Klassenzimmer.

Der Zahlungsfluss bei Bridge funktioniert vollkommen bargeldlos. Die Eltern überweisen die monatliche Gebühr mittels dem mobilen Handy-Bezahlsystem M-Pesa. Um zu kontrollieren, ob das Geld eingegangen ist, nutzt auch Martin Odinga ein Mobiltelefon. Bridge hat eine eigene App für Smartphones programmiert, mit der Odinga die komplette Schulverwaltung managen kann. Hier kann er nicht nur sehen, wer seine Gebühren schuldig geblieben ist, sondern auch neue Schüler registrieren, alte abmelden, Lehrerbewertungen übermitteln oder neue Unterrichtsmaterialien bestellen. Die Lösung ist schneller, als alle Verwaltungsaufgaben auf dem Papier zu erledigen und per Post an die Zentrale zu schicken – und auch billiger, als einen eigenen Computer in Odingas Büro zu stellen. Dass der Bezahlvorgang ausschließlich elektronisch abläuft, hat auch für die Eltern einen wichtigen Vorteil: Sie können sichergehen, dass nur offizielle Gebühren von ihnen verlangt werden. Sollte ein Lehrer um eine kleine „Motivationsgebühr“ bitten, wie an anderen Schulen vielfach üblich, wissen sie: Das ist Korruption – und können den Vorfall melden.

Dass Kenia durch M-Pesa über ein leistungsfähiges Bezahlungssystem verfügt, das auch armen Menschen zugänglich ist, war neben der traditionell hohen Akzeptanz von Privatschulen in dem Land ein wichtiger Grund, weshalb sich May und ihre Mitgründer für diesen Standort entschieden haben. Allerdings soll es nicht nur bei Kenia bleiben: Bridge sondiert bereits die Expansion in andere Entwicklungsländer. „Weltweit stehen wir vor einem 42 Milliarden Dollar schweren Markt, der von Low-cost-Schulen erobert werden kann“, sagt May.

Doch bevor der globale Siegeszug gelingen kann, muss May noch einiges an Lobbyarbeit betreiben, um Regierungen in aller Welt von den Vorzügen ihres Unternehmens zu überzeugen. Denn der Ansatz, mit Bildung Geld zu verdienen, ist vielen suspekt – vor allem wenn es um die ärmsten der Armen als Zielgruppe geht. In Indien sind profitorientierte Privatschulen beispielsweise komplett verboten. Gebührenfinanzierte Schulen sind nur dann erlaubt, wenn sie primär wohltätige Arbeit leisten. Shannon May sagt dennoch unbeeindruckt: „Ich möchte mit unserer Idee Geld verdienen. Ich möchte damit reich werden.“

11. Fazit

Nach meinem Treffen mit Shannon fahre ich mit einem Matatu zurück ins Stadtzentrum. Matatus sind Kleinbusse, die fast rund um die Uhr durch Nairobis Straßen kreuzen und beinahe jeden Punkt der Stadt anfahren. Tausende davon sind unterwegs und bilden ein dichtes Verkehrsnetz, das einen Großteil von Nairobis Bevölkerung am Morgen zur Arbeit und am Abend wieder nach Hause bringt. Ich steige in einen bunt bemalten Bus. Für zwölf Passagiere ist er ausgelegt. 14 sitzen bereits im Wagen. Kein Problem, ich quetsche mich auf die Rückbank. Auch wenn die Matatus meist völlig überfüllt scheinen: Etwas Platz gibt es immer. Die Fenster stehen offen, der Fahrtwind macht die drückende Hitze im Bus ein wenig erträglicher. Der Fahrer dreht die Musik auf volle Lautstärke, ich reiche ihm ein paar Münzen für die Fahrt. Umgerechnet kostet die Strecke weniger als einen Euro. Die Fortbewegung mit den Matatus ist zwar wenig komfortabel, aber dank der großen Konkurrenz immerhin ziemlich billig.

Betrieben werden die Busse von Privatleuten und Kleinunternehmern. Ihre Arbeit ist hart und gefährlich. Häufig sind die Matatus in Unfälle verwickelt. Mit den Sicherheitsstandards des öffentlichen Nahverkehrs in Deutschland können sie nicht einmal annähernd mithalten. Doch eine kommunale Verkehrsversorgung dieser Größenordnung in Nairobi aufzubauen, wäre schlicht nicht finanzierbar. Weder für den Staat, noch für klassische Nichtregierungsorganisationen. Während ich in dem vollgestopften, rostigen Matatu die Kenyatta Avenue entlang fahre, denke ich: Natürlich ist diese Art der Fortbewegung nicht optimal. Aber immerhin funktioniert sie. Irgendwie.

Wer darauf wartet, dass der saubere, sichere und klimatisierte Bus des kommunalen Nahverkehrsanbieters in Nairobi ankommt, wird ziemlich lange einsam an der Haltestelle stehen. Denn auf absehbare Zeit wird das nicht passieren. Bis dahin brauchen die Bewohner Nairobis dennoch eine günstige und mehr oder weniger verlässliche Möglichkeit von A nach B zu kommen. Die von privaten Anbietern betriebenen Matatus sind nicht die beste Lösung, aber eine praktikable.

Die Welt lässt sich eben nur schrittweise verändern, das ist auch den Unternehmern klar, die ich während meines Aufenthalts in Kenia zumindest für ein kurzes Stück ihres Weges begleiten durfte. Die Klotüten von Camilla, die Solarlampen von Oscar oder die Schulen von Shannon – sie alle sollen dazu beitragen, soziale Probleme in Kenia zu lindern. Ihre Angebote sind mit Sicherheit nicht die perfekte Antwort auf Kenias gesellschaftliche Herausforderungen. Es sind vielmehr pragmatische Ansätze, mit den vorhandenen Mitteln etwas in die richtige Richtung zu bewegen.

Die Frauen und Männer hinter diesen Projekten stoßen immer wieder auf Hindernisse, immer wieder müssen sie ihre Ideen modifizieren und sich immer fragen: Nutzt das, was wir machen wirklich jemandem? Die Sozialunternehmer hängen nicht am finanziellen Tropf einer Regierung oder einer großen Organisation. Sie müssen sich mit ihren Angeboten Tag für Tag erneut bewähren und müssen Kunden finden, die bereit sind dafür Geld zu bezahlen. Das hat zur Folge, dass die Unternehmen, deren Angebot nicht benötigt wird, bald wieder verschwinden. Aber es bedeutet auch: Wer ein Geschäftsmodell findet, das auf Nachfrage in der Bevölkerung stößt und sich dadurch selbst finanzieren kann, wird lange im Land bleiben und den Veränderungsprozess der Gesellschaft dauerhaft mitgestalten können.