

Fachbereich Geowissenschaften  
Lehrstuhl für Geographische Entwicklungsforschung

# Bachelorarbeit

## Waste-Management in Mazabuka, Sambia

*„Southern Wings Environmental Recovery Service –  
angepasste Lösung mit Modellcharakter, oder nicht  
konkurrenzfähiges Kleinunternehmen?“*



Bearbeiter: Jens Christian Künster  
Wilhelm Busch Str. 10  
95447 Bayreuth

E-Mail Adresse: jens.kuenster@googlemail.com  
Matrikelnummer: 1152889

Abgabetermin: 14. Oktober 2011  
Betreuerin: Prof. Dr. Beate Lohnert

## I. Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis .....	2
II	Abbildungsverzeichnis .....	3
III	Abkürzungsverzeichnis .....	4
1	Einleitung .....	5
1.1	Forschungsfragen und Ziele der Arbeit .....	5
1.2	Aufbau der Arbeit .....	5
2	Müllproblematik und Waste-Management in Entwicklungsländern .....	5
2.1	Facts and figures .....	6
2.2	Die Müllproblematik in Entwicklungsländern .....	7
2.3	Ansätze, Herausforderungen und Hindernisse des Waste-Managements.....	8
3.	Einführung in das Untersuchungsgebiet.....	18
3.1	Sambia .....	18
3.2	Mazabuka .....	21
4.	Methodisches Vorgehen in Theorie und Praxis .....	25
4.1	Auswahl und Anwendung der Methoden .....	25
4.2	Probleme im Rahmen der Feldforschung .....	31
5.	Southern Wings Environmental Recovery Service .....	36
5.1	Unternehmenshistorie .....	36
5.2	Gegenstand, Angebot Lösung der Initiative.....	38
5.3	Unternehmensstruktur.....	41
5.4	Projektressourcen und Finanzierung.....	43
5.5	Marktpotential und Skalierbarkeit .....	45
5.6	Verbindung zu anderen Akteuren.....	48
5.7	Hindernisse, Herausforderungen und Risikofaktoren .....	51
5.8	Kritische Informationen .....	55
5.9	Entwicklung von Zukunftsszenarien .....	56
6.	Zwischenfazit .....	63
7.	Handlungsoptionen für die Siemensstiftung .....	64
8.	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	65
IV	Quellenverzeichnis.....	66
V	Anhang .....	70
VI	Eidesstattliche Erklärung.....	74

## **II. Abbildungsverzeichnis**

- Abbildung 1 (S.7): Urban Management und Urban Governance  
Abbildung 2 (S.14): Integrated Sustainable Waste Management  
Abbildung 3 (S.15): Die „3R+3“-Strategie  
Abbildung 4 (S.17): Karte Sambia  
Abbildung 5 (S.21): Karte Südprovinz Sambia  
Abbildung 6 (S.21): Fabrikgelände von Zambia Sugar  
Abbildung 7 (S.22): Stadtplan Mazabuka  
Abbildung 8 (S.23): West-Villa Müllkippe  
Abbildung 9 (S.27): Szene aus dem Müllabholungs-Arbeitsalltag  
Abbildung 10 (S.40): Organigramm SWERS  
Abbildung 11 (S.57): Überblick markanter Orte in Mazabuka

### III. Abkürzungsverzeichnis

ADC	Area Development Committee
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CBO	Community Based Organisation
CEO	Chief Executive Officer
EMA	Environmental Management Act
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GTZ	Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit
IMF	International Monetary Fund
ISWM	Integrated Solid Waste Management
IWF	Internationaler Währungsfond
MDG	Millennium Development Goal
MMD	Movement for Multi-Party Democracy
MSW	Municipal Solid Waste
NGO	Non-Governmental Organisation
RDC	Residential Development Committee
SWERS	Southern Wings Environmental Recovery Service
UNIP	United National Party

## **1 Einleitung**

Im Rahmen einer von Juli bis August 2011 stattfindenden Forschungsreise nach Mazabuka, Sambia, wurde die Situation des Abfallmanagements vor Ort untersucht.

### **1.1 Forschungsfragen und Ziele der Arbeit**

Im Fokus der hier vorliegenden Arbeit steht die Untersuchung der Organisation *Southern Wings Environmental Recovery Service* (SWERS), welche dort im Bereich der Abfallentsorgung aktiv ist. Es soll insbesondere darauf eingegangen werden, welche Lösung die Organisation für die sich vor Ort darbietende Problemsituation anbietet, wie diese umgesetzt wird und ob das Projekt als erfolgversprechender Ansatz zu bewerten ist.

### **1.2 Aufbau der Arbeit**

Dem Leser wird in Kapitel 2 der Arbeit ein Überblick über das Waste-Management in Entwicklungsländern<sup>1</sup> und die hiermit in Verbindung stehenden Problematiken gegeben.

In Kapitel 3 wird der Leser über die Rahmenbedingungen in Sambia und dem Untersuchungsort Mazabuka informiert.

Anschließend werden in Kapitel 4 die verwendeten Forschungsmethoden und die im Rahmen der Feldforschung erlebten Problematiken beschrieben.

In Kapitel 5 der Arbeit wird die Organisation SWERS ausführlich analysiert. Dabei wird versucht, Antworten auf die in diesem Kontext gestellten Forschungsfragen zu geben.

Daran anknüpfend wird in Kapitel 6 zusammengefasst, zu welchen Ergebnissen die Feldforschung geführt hat.

In Kapitel 7 werden mögliche Handlungsoptionen beschrieben, wobei auch auf Fehler verwiesen wird, die es diesbezüglich zu vermeiden gilt.

Letztlich werden in Kapitel 8 eine Schlussbetrachtung und ein Ausblick vorgenommen.

## **2 Müllproblematik und Abfallmanagement in Entwicklungsländern**

Im Folgenden Teil der Arbeit wird die Müllproblematik in Entwicklungsländern thematisiert und Lösungsansätze, sowie Hindernisse im Rahmen des Waste-Managements aufgezeigt.

---

<sup>1</sup> Sogenannte Entwicklungsländer sind „Staaten, die im Vergleich zu den Industrieländern [...] unter anderem ein deutlich geringeres Sozialprodukt pro Kopf, [...] und eine geringe Arbeitsproduktivität [...] aufweisen.“ (www.bpb.de)

## 2.1 Facts and figures

Setzt man sich mit der Thematik „Müll“ auseinander, so wird schnell klar, dass Müll nicht gleich Müll ist, sondern, dass es verschiedene Arten von Müll gibt, die in unterschiedlichen Kontexten entstehen und mit denen unterschiedlich umgegangen wird, bzw. werden sollte. Die verschiedenen Müllarten sind also nach ihrer Herkunft, sowie ihrer Zusammensetzung zu unterscheiden. Der *Environmental Council of Zambia*<sup>2</sup> unterscheidet vier Hauptarten: *Domestic waste* entsteht in Haushalten und besteht aus Papier/Pappe, Plastik, sowie verschiedenen organischen Abfällen, seien es Garten-, oder Küchenabfälle. *Commercial Waste* entstammt der Geschäftstätigkeit von kommerziellen Betrieben und setzt sich vorwiegend aus Papier/Pappe, Plastik, oder anderem Verpackungsmaterial zusammen. *Industrial Waste* wird von der Industrie verursacht. Beispiele sind Industrieschlamm, Asche, etc. *Hazardous Waste* kann ebenfalls der Industrie entstammen, aber auch Kliniken. Dieser Kategorie wird deshalb oft besonderes Augenmerk geschenkt, da die Komponenten mitunter hoch giftig sind und von ihnen deshalb bei unsachgemäßer Handhabung ein besonderes Gefährdungspotential für Mensch und Umwelt ausgeht. (vgl. ENVIRONMENTAL COUNCIL OF ZAMBIA, 2004: 4f.) Im Rahmen dieser Arbeit spielt der sogenannte *Municipal Solid Waste* (im Folgenden *MSW*) die bedeutendste Rolle, da diese Müllsorte per Definition<sup>3</sup> in städtischen Wohngebieten anfällt und somit für die im Rahmen der Arbeit im Fokus stehende Organisation SWERS relevant ist. Für im weiteren Verlauf dieser Arbeit behandelte Aspekte ist es bereits an dieser Stelle interessant festzuhalten, dass sich *MSW* in den Entwicklungsländern anders zusammensetzt als in den Industrieländern.<sup>4</sup> So macht in ersteren aufgrund der dortigen Konsummuster organischer Abfall die bedeutendste Komponente aus (vgl. BEEDE UND BLOOM, 1995: 123). Organischer Abfall setzt sich vorwiegend aus Küchen-, sowie Gartenabfällen zusammen und kann in den Entwicklungsländern bis zu 80 Prozent des *MSW* ausmachen (E-Mail: WITTE, 2011). Daraus ergibt sich ein besonderes Potential Kompostierung<sup>5</sup> zu betreiben, worauf später genauer eingegangen wird.

---

<sup>2</sup> Es ließ sich keine einheitliche Artikelbezeichnung für das englische Wort *council* finden. Im Folgenden wird *der council* verwendet. Am ehesten lässt sich der Begriff mit Stadtverwaltung übersetzen.

<sup>3</sup> *Municipal Solid Waste* umfasst sämtlichen *solid waste* (d.h. Feststoffabfälle, also kein Abwasser o. ä.), welcher in städtischen Gebieten anfällt, ausgenommen Industrie- und Agrarabfälle. *Solid waste* entstammt überwiegend den Haushalten, aber auch Geschäften und Märkten. (vgl. BEEDE UND BLOOM, 1995: 115)

<sup>4</sup> Auf die Bedeutung der Zusammensetzung des Mülls einzugehen ist deshalb wichtig, da dies Implikationen für die Abholung, den Transport, die finale Entsorgung auf einer Müllkippe, sowie Recycling-Möglichkeiten hat. Obwohl in den Entwicklungsländern der Großteil des *MSW* organischer Natur ist, kann *MSW* aufgrund mangelhafter Regularien, sowie nicht stattfindender Mülltrennung mit toxischem Material vermengt sein und damit gefährlicher sein, als *MSW* in Industrieländern. (vgl. BEEDE UND BLOOM, 1995: 116 und 125)

<sup>5</sup> Kompostierung ist der Prozess, durch den aus organischen Abfällen Kompost gewonnen wird, welcher sich insbesondere eignet im Agrarsektor Verwendung zu finden, da er mit Erde vermengt deren Qualität erheblich

Unter definitorischen Gesichtspunkten ist interessant festzuhalten, dass beispielsweise MSW nur dann als Abfall<sup>6</sup> zu bezeichnen ist, wenn der Produzent oder Nutzer darin keinerlei Wert mehr erkennt und sich somit – mit welcher Entsorgungspraktik auch immer – dessen entledigen will (vgl. ANSCHÜTZ, 1996: 12).

## 2.2 Die Müllproblematik in Entwicklungsländern

Empirisch lässt sich belegen, dass eine positive Korrelation zwischen Einkommen und der pro Kopf produzierten Menge Mülls existiert. Das impliziert, dass in Entwicklungsländern durchschnittlich deutlich weniger Müll produziert wird als in Industrieländern (vgl. BEEDE UND BLOOM, 1995: 117). Da dies jedoch mitnichten bedeutet, dass in Entwicklungsländern weniger mit Müll in Verbindung stehende Probleme ausgemacht werden können als in Industrieländern, muss an dieser Stelle die Frage aufgeworfen werden woran das liegt?

Da in den meisten Entwicklungsländern, so auch in den meisten Ländern Afrikas, in den vergangenen Jahrzehnten eine rapide voranschreitende Verstädterung<sup>7</sup> stattgefunden hat, führte dies automatisch ebenfalls zu einem immensen Anstieg des in den Städten anfallenden Mülls (*MSW*) (vgl. u.a. JOSEPH UND NANGENDRAN, 2007: 1). In diesem Umstand ist zwar die Ursache der Problematik zu sehen, gleichzeitig jedoch ist dies nur eine von zwei Seiten der Medaille. Denn wie angesprochen entsteht in den Städten der Industrieländer pro Kopf deutlich mehr Müll und trotzdem wird *MSW* hier, im Gegensatz zu den Entwicklungsländern, nicht als akutes Gesundheitsrisiko für den Menschen, sowie Gefahr für die Umwelt angesehen. Offenbar liegt die weitere Problematik darin begründet, dass es in den Entwicklungsländern nicht gelingt, eine adäquate Handhabung und Entsorgung des Mülls zu realisieren.

---

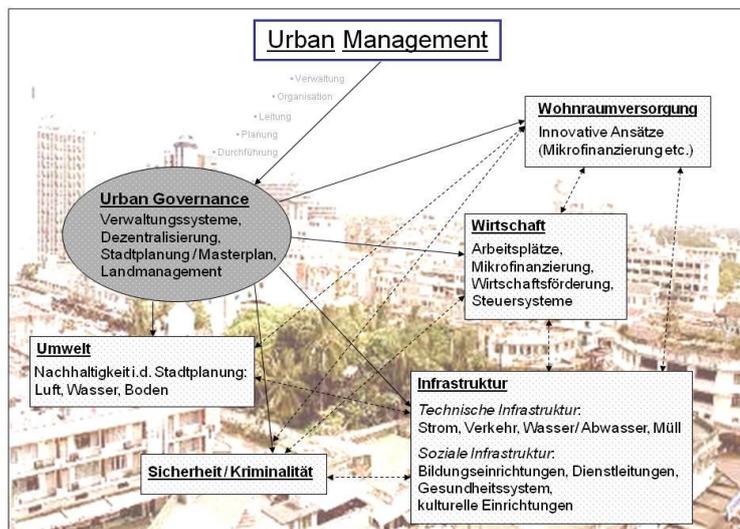
steigert. Der Boden kann Feuchtigkeit und Nährstoffe besser halten und ist weniger anfällig für Erosion (vgl. BEEDE UND BLOOM, 1995: 115).

<sup>6</sup> *Waste*, Müll und Abfall werden im Folgenden synonym verwendet.

<sup>7</sup> Mit Verstädterung ist das Wachstum von Städten, bezogen auf deren Fläche und Bevölkerungszahl gemeint. Dieser Hinweis ist deshalb nötig, da in der englischsprachigen Literatur synonym der Terminus *Urbanisation* verwendet wird, welcher in der deutschsprachigen Literatur jedoch auch als die Übernahme städtischer Lebensweisen von Bewohnern ländlicher Gebiete verstanden wird. Dies ist hier nicht gemeint.

## 2.3 Ansätze, Herausforderungen und Hindernisse des Waste-Managements

Die beiden wichtigsten Determinanten, die zu diesem Umstand beitragen, sind einerseits unzureichende Finanzmittel, die zum Aufbau einer Müllentsorgungsinfrastruktur nötig wären, sowie andererseits mangelhaft etablierte und funktionierende Institutionen<sup>8</sup>. Nach JOSEPH und NANGRENDRAN sind mangelhafte Koordination



von involvierten Akteuren, sowie unklare Aufgabenverteilung charakteristisch für die Situation in Entwicklungsländern. Dies führt zur Verschwendung von Ressourcen, bspw. durch duplizierte Anstrengungen, was insgesamt zu einem nicht tragfähigen Waste-Management führt. Auch unzureichende Ausbildung und damit in Zusammenhang stehendes mangelhaftes Fachwissen der Akteure stehen einer effizienten Operationalisierung von Waste-Management entgegen (vgl. JOSEPH UND NANGRENDRAN, 2007: 3). Die Miteinbeziehung der Bevölkerung ist ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für ein funktionierendes Waste-Management. Doch ist gerade in Entwicklungsländern ein fehlendes Bewusstsein über den adäquaten Umgang mit Müll auszumachen. Dies liegt vorwiegend an mangelhafter (Schul-)Bildung (vgl. ebd. 3). Diese Missstände sind auch im Falle Sambias anzutreffen und müssen daher an dieser Stelle erwähnt werden (vgl. NOYOO, 2010: 241f.).

Um eine Einordnung des Waste-Managements vorzunehmen sei darauf hingewiesen, dass letzteres in Anlehnung an LOHNERT zwar nur eine Komponente von *Urban Governance*<sup>9</sup> ist, in Anlehnung an KÖBERLEIN (2003) jedoch einen kritischen Bestandteil der städtischen

<sup>8</sup> „Institutions may be defined as the rules, norms and values that shape human behaviour. Sometimes known as the ‘rules of the game’ they can be both formal (e.g. laws [...]) and informal (e.g. social customs and conventions).“ (NOYOO, 2010: 242) Mit dem Terminus Institution kann jedoch auch eine etablierte Einrichtung wie bspw. eine Behörde gemeint sein (vgl. JOSEPH UND NANGRENDRAN, 2007: 3).

Die Bedeutung der beiden genannten Aspekte stellt auch ONIBOKUN (1999) heraus: „[...]in connection with [Municipal Solid Waste Management] in Africa, training and human resource development are subordinate issues to institutional and organizational change and to appropriate infrastructure development.“ (ONIBOKUN, 1999: 386)

<sup>9</sup> *Urban Governance* ist nicht gleichzusetzen mit der Zuständigkeit der öffentlichen Hand, sondern umfasst hier „alle den Abfall betreffende Akteure, Prozesse und Aktivitäten [...]“ (KÖBERLEIN, 2003: 15, zit. nach WEISSER, 2008: 39f.)

Infrastruktur ausmacht (vgl. KÖBERLEIN, 2003: 14, zit. nach WEISSER, 2008: 38), und somit dessen Bedeutsamkeit v.a. in Bezug auf gesundheits- und Umweltschutzaspekte nicht zu unterschätzen ist.

Wurde in der Vergangenheit als Lösungsansatz, für die Beseitigung der Missstände, auf die Implementierung von Technologie als Ausstattungsmerkmal der handelnden Akteure gebaut (vgl. VAN DER KLAART UND ANSCHÜTZ, 2001: 10, zit. nach WEISSER, 2008: 38), musste mittlerweile erkannt werden, dass diese technologie-basierten Ansätze allzuoft nicht die gewünschten Erfolge nach sich zogen.<sup>10</sup> Darum wird heute verstärkt das Augenmerk auf andere Instrumente von *Urban Governance*, namentlich Privatisierung<sup>11</sup> von Serviceleistungen, eine verbesserte Partizipation von Gemeinden<sup>12</sup>, Dezentralisierung<sup>13</sup>, sowie *Community Management*<sup>14</sup> gelegt (vgl. WEISSER, 2008: 38f.).

Im Folgenden soll beschrieben werden, wie sich der Problemkomplex bzgl. der o.a. Instrumente von *Urban Governance* in der Praxis darstellt. Ausführlich wird dabei auf die Privatisierung der Müllentsorgung eingegangen, da diese in Bezug auf die im Rahmen dieser Arbeit behandelte privatwirtschaftliche Organisation SWERS besonders relevant ist.

#### Privatisierung:

Privatisierung ist für staatliche Autoritäten deshalb reizvoll, da eine Beschränkung auf die Etablierung eines legalen Rahmens und das „Überwachen“ der Aktivitäten des Privatsektors

---

<sup>10</sup> Dem Leser soll anhand eines Beispiels die Thematik von (nicht-)geeigneter Technologie veranschaulicht werden: So wurden im Rahmen von Donor-Maßnahmen von Akteuren aus Industrieländern immer wieder technisch hoch anspruchsvolle Müllsammelfahrzeuge in afrikanische Länder exportiert, welche im Herkunftsland effizient arbeiten. Allerdings sind diese Fahrzeuge im Arbeitsalltag in afrikanischen Ländern oftmals schlichtweg nicht zu gebrauchen, da bspw. ungeteerte Straßen nicht befahren werden können, oder die Mechanik aufgrund des hohen Feuchtigkeitsgehalts des überwiegend organischen *MSWs* versagt. (vgl. u.a. BEEDE UND BLOOM, 1995: 125; sowie JOSEPH UND NANGENDRAN, 2007: 3)

<sup>11</sup> „Der Staat entledigt sich durch Delegation bzw. Privatisierung zwar der technisch-administrativen Durchführung bestimmter Aufgaben, behält jedoch die Gesamtverantwortung für den Aufgabenbereich im Sinne der jeweiligen Gesetzgebung.“ (LOHNERT ET. AL., 2003: 32)

<sup>12</sup> Gemeinde und *community* werden im Folgenden synonym verwendet.

„*Community participation can comprise varying degrees of involvement of the local community. This can range from the contribution of cash and labour, to consultation, adaption of behaviour, involvement in administration, management and decision-making.*“ (ANSCHÜTZ, 1996: 5)

<sup>13</sup> Allgemein lässt sich *Dezentralisierung* definieren als „Verteilung von Entscheidungskompetenzen innerhalb eines Systems auf autonome oder teilautonome Subsysteme“ (ILLY, 1986: 11, zit. nach LOHNERT ET. AL., 2003: 32). Allerdings weisen LOHNERT ET AL. darauf hin, dass es in der Ausgestaltung unterschiedliche Formen gibt. So meint *Dekonzentration* eine Dezentralisierung der Verwaltungsarbeit, welche letztlich der Stärkung des Zentralstaats dient, da dessen „Aufgaben effizienter auf verschiedene Verwaltungsebenen verteilt werden (LOHNERT ET AL., 2003: 32). Kritisiert wird daran, dass Dekonzentration politische Partizipation, sowie eine Stärkung demokratischer Strukturen nicht explizit als Ziel vorgibt. *Devolution* hingegen meint eine „tatsächliche Umschichtung von Aufgaben und Befugnissen von der Zentralregierung auf autonome subnationale Gebietskörperschaften.“ (ebd. 32) Für die Handlungsfähigkeit lokaler Autoritäten ist hierbei besonders wichtig, dass *Devolution* auch deren fiskalische Autorität impliziert.

<sup>14</sup> „*With community management often the highest level of community participation is meant, i.e. involvement in decision-making. [Community management] is defined as a situation in which a community takes the responsibility for, obtains authority over and carries out control on operation, management and maintenance of a service, benefitting its members.*“ (ANSCHÜTZ, 1996: 5)

mit weniger Aufwand verbunden ist, als selbst „aktiv zu sein“. Sich aus dem operativen Geschäft herauszuhalten wird in der Praxis seitens der Autoritäten auch deshalb oft favorisiert, da man sich davon erhebliche Kosteneinsparungen erhofft.<sup>15</sup> Es wird argumentiert, dass Privatisierung deshalb sinnvoll sei, da die Mehrzahl von Dienstleistungen seitens der Privatwirtschaft effektiver erbracht werden könne als vom Staat. Auch ergebe sich quasi ein Zwang zur Privatisierung, da der Staat oftmals schlichtweg nicht in der Lage sei, die jeweilige Dienstleistung – im Rahmen dieser Arbeit bezogen auf eine Müllabholung – zu erbringen (vgl. CARNEY, 1992: 211, zit nach MUTALE, 2004: 25). Andere Autoren weisen jedoch darauf hin, dass sich eine erhöhte Effizienz durch die Aktivitäten des Privatsektors empirisch nicht bestätigen lässt (ebd. 25).

Wie angesprochen trägt ein funktionierendes Waste-Management zu ökologischer Nachhaltigkeit bei. „*Healthy urban environment*“ (PORTER ET. AL., 1997: 4) kann jedoch als ein sogenanntes öffentliches Gut<sup>16</sup> beschrieben werden. Daraus ergibt sich, dass solche Güter oder damit in Verbindung stehende Dienstleistungen, also hier eine Abfallentsorgung, in der Praxis vom Staat angeboten werden (sollten), denn „*it is in [...] waste that private markets are most likely to fail.*“ (PORTER ET. AL., 1997: 5) Der Zugang zu einer Abfallentsorgung wird mit Einschränkungen ebenfalls als öffentliches<sup>17</sup>, in jedem Fall jedoch als meritorisches Gut beschrieben: „*[Waste disposal is a] product that the community feels all its members should consume, at least in some quantity, regardless of their ability to pay [...].*“ (ebd. 4f.) Gerade auf die oftmals durch räumliche Segregation gekennzeichneten Städte Sambias<sup>18</sup> ist hier noch darauf hinzuweisen, dass eine saubere Umwelt im jeweiligen Wohnbezirk für *low-income areas* ein öffentliches Gut darstellt, für *high-income areas* hingegen nicht.<sup>19</sup> Diese Ausführungen sind an dieser Stelle relevant, da sie für die praktische

---

<sup>15</sup> „*[...P]rivatisation [... is an attempt] to minimize government expenditure in the face of increasing financial constraints. [Developing countries face the] problem of a rapidly growing population against diminishing state finances.*“ (MUTALE, 2004: 24f.)

<sup>16</sup> Aus Platzgründen wird auf einen ausführlichen Exkurs an dieser Stelle verzichtet.

Definition Öffentliche Güter [auch kollektive Güter genannt]: „[...]In der Wirtschaftstheorie alle wirtschaftlichen Güter, die bei der Nutzung durch eine Person gleichzeitig von einer anderen Person genutzt werden können [Nicht-Rivalität im Konsum]. Von der Nutzung öffentlicher Güter können Einzelne nicht ausgeschlossen werden [Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum]. In diesem Fall muss der Staat für das Güterangebot sorgen und dieses Angebot durch öffentliche Abgaben finanzieren.“ ([http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=4L9IFK](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=4L9IFK))

<sup>17</sup> „*[...R]efuse collection has many attributes of a public good – when a family’s trash is properly collected and removed, it benefits the family’s neighbors as well as the family itself, and it would burden the family’s neighbors as well as the family if a city were to stop collecting from those who would not pay. We must remember that the optimal social price of a pure public good is zero [Hinweis des Autors: In diesem Fall jedoch nicht gegeben].*“ (PORTER ET, AL., 1997: 117)

<sup>18</sup> Die Städte Sambias sind i.d.R. in sogenannte *high-, middle-, und low-income*, respektive *low-, middle-, und high density areas* aufgeteilt.

<sup>19</sup> „*[...S]olid waste collection is not equally a public good in high-density and low-density residential areas. For the poor, their high-density residential areas are essentially urban “commons” areas, overlittered in the same way and for the same reasons as rural common fields are overgrazed; here, if solid waste collection is priced, it will not be purchased since one family’s purchase of proper disposal barely dents the overall litter of the*

Ausgestaltung der Abfallentsorgung sowohl in vielen Entwicklungsländern im allgemeinen, wie auch für die im Rahmen dieser Arbeit im Fokus stehende Stadt Mazabuka folgendes implizieren: Wird die Müllentsorgung von den staatlichen Autoritäten an private Akteure outsourct, führt dies dazu, dass diese ihre Kunden tendenziell ausschließlich aus den *high-income areas* rekrutieren<sup>20</sup>, da nur hier die Bereitschaft (oder die Fähigkeit) für die erbrachte Dienstleistung zu bezahlen besteht. Und dies wiederum hat folgenschwere Implikationen für die Situation der Armen, die den Großteil der städtischen Bevölkerung ausmachen: *„The failure to provide an appropriate – i.e. adequate and affordable – kind of service to the urban poor often dooms them to an intolerably unhealthy urban environment.“* (PORTER ET AL., 1997: 119)

Es sollte klar geworden sein, dass Industrie-, als auch Entwicklungsländer grundsätzlich mit der gleichen Problematik, namentlich dem adäquaten Umgang mit anfallenden Müllmengen, konfrontiert sind, dass jedoch Entwicklungsländer in ihrer Problem-Bewältigungsfähigkeit generell deutlich eingeschränkter sind. Dies liegt insbesondere an limitiert verfügbaren monetären Mitteln. Privatisierung wird in diesem Kontext als Lösung dem Problem beizukommen angesehen. Aus Sicht der mit finanziellen Restriktionen konfrontierten lokalen Regierungen, ist Privatisierung also als eine Bewältigungsstrategie zu bewerten. Die von ONIBOKUN ET AL. als für afrikanische Länder charakteristisch beschriebene Situation, gilt auch im Falle Sambias: Das Waste-Management wird von lokalen Autoritäten ausgeführt, jedoch durch Budget-Zuweisungen von der Zentralregierung finanziert. Dabei ist problematisch, dass dem Waste-Management ein zu geringer Stellenwert beigemessen wird, was letztlich in eine chronische Unterfinanzierung dieses Bereichs mündet (vgl. ONIBOKUN ET AL., 2000: 387).

Dies kann prinzipiell zwei Konsequenzen nach sich ziehen: Entweder der Staat privatisiert, woraus sich die beschriebenen Vor- und Nachteile ergeben, oder es findet schlichtweg keine organisierte Müllentsorgung statt. Dies hat zwar den Vorteil, dass dadurch zunächst keine Kosten anfallen, dass diese Rechnung jedoch gefährlich und somit kritisch zu bewerten ist stellen BARTONE UND BERNSTEIN (1993) klar: *„In developing countries, the least costly options for disposal of waste – dumping it in public spaces or burning it openly – are often the most popular. Although inexpensive in terms of out-of-pocket costs and environmental effects to those who dump or burn waste, these acts may impose large costs on society [as a whole]“* (zit. nach BEEDE UND BLOOM, 1995: 132).

---

*surrounding common. In low-density areas, on the other hand, neighbors live further away, and trash is much more a “private bad” that people will be very willing to pay to have removed.“* (PORTER ET AL., 1997: 117) (vgl. dazu auch BEEDE UND BLOOM, 1995: 132)

<sup>20</sup> Dies lässt sich dadurch begründen, dass die Maxime von Unternehmen der Privatwirtschaft die Generierung eines Gewinns ist. Hier stehen also nicht Aspekte wie Umweltschutz, oder Versorgungssicherheit im Fokus, sondern ökonomische Kalküle: *„[...P]rivate companies are “profit driven and not needs driven“.“* (SAMWU, 1997; zit. nach QOTOLE ET AL., 2001: 14)

Als Schlussfolgerung lässt sich festhalten: In Entwicklungsländern kommt es im Bereich der Müllentsorgung oftmals zu einem klassischen Marktversagen, da insbesondere aus Sicht der armen Haushalte (und das ist prozentual der Großteil der Gesellschaft), die individuellen Anreize (hier: den Müll kostengünstig, – am besten umsonst – entsorgen) nicht mit den kollektiven Anreizen (hier: Müllentsorgung ohne negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt<sup>21</sup>) zu vereinbaren sind. Dieser Umstand impliziert, dass der Staat hier unbedingt eingreifen sollte, um diesem Missstand beizukommen, denn er sollte immer dann regulierend eingreifen, wenn ein Markt sich nicht selbst zu regulieren vermag. Betrachtet man eine saubere Umwelt als Kollektiv-Gut, dann ergibt sich per Definition (s.o.) seitens des Staates ein Zwang, dafür zu sorgen, dass dieses Gut allen Gesellschaftsmitgliedern gleichermaßen bereitgestellt wird. Wenn der Staat jedoch aufgrund der angesprochenen limitierten finanziellen Ressourcen nicht dazu im Stande ist, kann man sich der Lösung des Problems auf zweierlei Wegen annähern: Entweder der Staat implementiert Gesetze, die eine unsachgemäße Handhabung von Müll unter Strafe stellen, was in Sambia landesweit bereits geschehen ist (vgl. EMA Artikel 5; 32(1); 32(3); sowie 54(3)), sowie in der Stadt Mazabuka durch zusätzliche lokal geltende Gesetze verstärkt werden soll (vgl. *Mazabuka Municipal Council By-laws*, 2008)<sup>22</sup>. Oder der Staat setzt Anreize, um das individuelle Nutzenkalkül dem kollektiven Nutzenkalkül möglichst anzunähern (vgl. BEEDE UND BLOOM, 1995: 133f).<sup>23</sup> Gerade in Bezug auf die Bewohner der *low-income areas* ist ein fehlendes Umweltbewusstsein auszumachen, was wiederum mit einer geringen Zahlungsmoral, für Müllentsorgung aufzukommen einhergeht. Dies liegt oftmals im geringen Bildungsstand begründet (vgl. ebd. 132). Somit werden Bildungsmaßnahmen<sup>24</sup> gemeinhin als Lösung angesehen.<sup>25</sup> Zwar erkennt auch ANSCHÜTZ die Bedeutung von Bildungsmaßnahmen an, weist jedoch korrekterweise darauf hin, dass Bildung alleine nicht ausreicht, um das Verhalten der Individuen zu verändern, um so bspw. die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen (vgl. ANSCHÜTZ, 1996: 31). So sei ein erfolgversprechender Ansatz darin zu sehen, Bildung und Setzung von Anreizen miteinander zu verknüpfen (ebd. 73).

Für die praktische Ausgestaltung des Waste-Managements lässt sich in Bezug auf die oben ausführlich geschilderte Problematik die sich aus dem Zusammenspiel 1) finanzieller Restriktionen sowohl seitens der armen Bevölkerungsschichten, als auch der Regierungen

---

<sup>21</sup> Bspw. das Verbrennen von Müll zieht negative Konsequenzen für Mensch und Umwelt nach sich.

<sup>22</sup> Hinweis des Autors: Diese wurden zwar bereits 2008 verfasst, warten jedoch noch immer auf die Genehmigung der Zentralregierung.

<sup>23</sup> Sinngemäß liegt die Unterscheidung hier darin, dass Strafmaßnahmen so gesehen auch Anreize darstellen, allerdings darauf bezogen etwas *nicht* zu tun. Der zweite Fall soll jedoch darauf abzielen, dass Anreize geschaffen werden, die die Individuen dazu bewegen sollen, sich in gewünschter Art und Weise zu verhalten. Diese Anreize können in der Praxis in verschiedenster Form ausgestaltet sein, z.B. Bepfandung verschiedenster Artikel (BEEDE UND BLOOM, 1995: 133), oder Preise für das sauberste Stadtgebiet (ANSCHÜTZ, 1996: 31), etc.

<sup>24</sup> Seien es Schulbildung für Jugendliche, oder Fortbildungen für Erwachsene.

<sup>25</sup> Z.B. in Form von *Public Awareness Campaigns* (vgl. ONIBOKUN, 1999: 247)

der afrikanischen Länder, sowie 2) der mangelhaften Profitgenerierung aus der Bedienung von *low-income areas* seitens der Privatwirtschaft<sup>26</sup> ergibt, folgendes festhalten. Die seitens der Regierungen weit verbreitete Ansicht, „*that everything should cover its own costs through user fees*“ (PORTER ET AL., 1997: 117) muss ad acta gelegt werden, denn wenn der Staat selbst sich der Verpflichtung<sup>27</sup> auch die *low-income areas* zu bedienen entzieht, und davon ausgeht, dass der Markt selbst dafür sorgt, wird sich an der Situation nichts ändern, denn „*unsubsidized private operators are rarely able to profit from waste disposal [in low-income areas]*“ (ebd.119) und werden diese somit nicht bedienen. Daraus ergibt sich im Falle limitierter Finanzen der Zwang auf sogenannte *second-best* Lösungen zurückzugreifen.<sup>28</sup>

#### *Community Participation:*

Zwar geht die Stadt Mazabuka durch die Implementierung von sogenannten *Residential*, oder *Area Development Committees (RDCs, ADCs)*, welche den Bürgern der Stadt als Sprachrohr ihre Bedürfnisse zu artikulieren dienen, mit gutem Beispiel voran, trotzdem muss festgehalten werden, dass sich bzgl. *community participation* die Situation allgemein empirisch weniger erfolgreich darstellt: „*Real community management, involving [...] responsibility, authority and control [...] is not very common in solid waste management in urban low-income neighborhoods.*“ (ANSCHÜTZ, 1996: 71).

#### Dezentralisierung:

Auch die erfolgreiche Realisierung von Dezentralisierungsmaßnahmen gestaltet sich in der Praxis offenbar schwierig. Im Folgenden wird die sich allgemein ergebende Problematik am Beispiel Sambias illustriert.

Die sambische Regierung hat Dezentralisierungsmaßnahmen beschlossen und offiziell implementiert. Soweit die positiv ausfallende Bewertung. In Anlehnung an LOHNERT ET AL. (2003) hapert es jedoch sowohl an der legislativen Ausgestaltung, als auch der damit naturgemäß in Verbindung stehenden Implementierung selbst. So sind vereinbarte Maßnahmen rechtlich nicht bindend, und somit kann eine Realisierung seitens der Befürworter solcher Maßnahmen nicht erzwungen werden. Das vernichtende Fazit von LOHNERT ET AL. (2003) bezieht sich darauf, dass eine fiskalische Dezentralisierung in Form der Übertragung operativer Mittel von höheren auf niedrigere Regierungsebenen seitens der

---

<sup>26</sup> QUOTOLE spricht hier von einem „*strong non-income generating profile*“ des Waste-Managements (QUOTOLE, 2001, 31).

<sup>27</sup> Auch MUYEBA weist darauf hin, „*that no economy can completely be a free market based economy. [...There are some sectors] that will need government intervention.*“ (MUYEBA, 2008: 99)

<sup>28</sup> In Bezug auf eine Müllentsorgung bedeutet dies hier konkret folgendes: Die mit vergleichsweise hohen Kosten verbundene sogenannte *door-to-door collection* kann seitens der Regierung für *high-* und *middle-income areas* an die Privatwirtschaft outgesourct werden. Für die *low-income areas* hingegen empfehlen sich angepasste Lösungen, wie das Errichten von Müllsammelstellen, die von den Bewohnern unentgeltlich genutzt und von der Lokalregierung bedient werden.

Regierung blockiert wird, so dass es gar zu einer fortschreitenden Marginalisierung der lokalen Regierungseinheiten kommt. So müssen mittlerweile Einkünfte aus Einnahmequellen wie Treibstoffsteuern etc. die früher für die lokalen Budgets vorgesehen waren, nun an die Zentralregierung abgeführt werden. Daraus folgt unweigerlich eine immer weiter abnehmende Handlungsfähigkeit der lokalen Autoritäten. Letztlich entstehe gar der Eindruck, dass seitens der Zentralregierung bewusst darauf hingearbeitet wird, dass die Lokalregierungen in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt bleiben. So ergebe sich aus den nicht-verpflichtenden Dekonzentrationsmaßnahmen die Problematik, dass es durch die Abstinenz klarer gesetzlicher Regelungen zu Kompetenzüberschreitungen und Streitigkeiten kommt. Auch kommt es seitens der Zentralregierung zu Eingriffen in die Mandate der lokalen Selbstverwaltung. So würden „unbequeme Amtsträger“ auf lokaler Ebene kurzerhand abgesetzt. Solche Praktiken jedoch lassen nicht nur eine erfolgreich realisierte Devolution in weite Ferne rücken, sondern der Zustand fehlender Rechtssicherheit führe auch zu politischer Apathie seitens der Bevölkerung, was wiederum den Willen derer zur Partizipation am politischen Geschehen erodiert (vgl. LOHNERT ET AL., 2003: 33).

Mülldeponien in Afrika:

Zunächst muss zum Verständnis darauf hingewiesen werden, dass es in der Praxis verschiedene Formen von Mülldeponien gibt. In den Industrieländern dominieren sogenannte *sanitary landfills*. Diese sind hochtechnisiert und weisen im Vergleich zu anderen Deponieformen die geringsten negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt aus. Entstehende Abgase, sowie Deponiesickerwasser werden kontrolliert und entweichen somit nicht ungeklärt in die Umwelt. Den offenkundigen Vorteilen steht jedoch der Nachteil gegenüber, dass insbesondere die Konstruktion solcher Deponien sehr kapitalintensiv ist, was für deren Errichtung in den meisten afrikanischen Ländern impliziert, dass dies zwar das ultimative Ziel sein sollte, jedoch kaum zu realisieren ist (vgl. REMIGIOS, 2010: 234).

Eine weitere Form von Deponien stellen sogenannte *semi-controlled landfills* dar. Hier wird sämtlicher Müll zwar ungetrennt abgeladen, jedoch immerhin verdichtet und letztlich mit Erde bedeckt, sodass das von einer solchen Müllkippe ausgehende Gefahrenpotential zumindest eingeschränkt eingedämmt wird (ebd. 234).

Die in den afrikanischen Ländern – so auch in Sambia – überwiegend vorzufindende Form von Deponien sind sogenannte *open dumps*, oder *open dumpingsites*. Hier wird sämtlicher anfallender Müll willkürlich abgeladen. Es finden keine Maßnahmen statt, die eine Kontamination der Umwelt verhindern (ebd. 234). So sind solche Müllkippen durch das regelmäßige Auftreten von Schwelbränden gekennzeichnet (vgl. EDELHOFF, 2011: 13). Auch werden Krankheiten durch Vektoren wie Ungeziefer verbreitet. Ebenfalls ziehen solche *open dumps* sogenannte *scavengers* an, informelle Müllsammler, die in den Resten nach

verwertbaren Materialien suchen und besonderen Gesundheitsrisiken ausgesetzt sind (vgl. JOSEPH UND NAGENDRAN, 2007: 4).

Wenn jedoch von *open dumps* offensichtlich erhebliche Gefahren für Mensch und Umwelt ausgehen, wieso wird *open dumping* dann – bis auf wenige Ausnahmen – in afrikanischen Ländern flächendeckend betrieben? Die Gründe sind zum einen mangelhaftes Wissen bzgl. adäquaterer Praktiken (vgl. REMIGIOS, 2010: 234)), sowie in erster Linie die o.a. finanziellen Restriktionen der planenden und ausführenden Instanzen.<sup>29</sup>

Das Konzept des *Integrated Sustainable Waste Management* und die 3R's:

Ein in der Literatur viel beachtetes Schema stellt das *Integrated Sustainable Waste Management (ISWM)* dar, da es das Zusammenspiel der relevanten *Stakeholder*, der Komponenten der Abfallwirtschaft, sowie die zu beachtenden Rahmenbedingungen aufzeigt, welche in adäquater Form aufeinander abgestimmt in ökologischer, ökonomischer, sowie sozialer Nachhaltigkeit münden sollen:



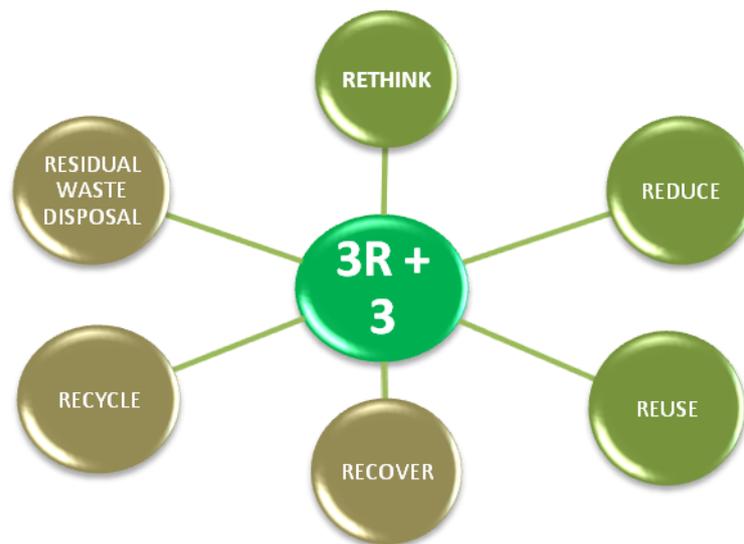
**Abbildung 2 Quelle: KLUNDERT U. ANSCHÜTZ, 2001**

In Anlehnung an JOSEPH UND NANGENDRAN (2007) sei jedoch darauf verwiesen, dass sich aus dem komplizierten Beziehungsgeflecht miteinander konkurrierende Interessen ergeben,

<sup>29</sup> „[...]African countries have very little choice but to hang on to this method. Local governments think that uncontrolled waste disposal is the best practice that is possible because of financial and institutional constraints, Most local governments are weak, underfunded, and are faced with growing populations; hence they cannot raise enough funds to construct properly engineered landfills.“ (vgl. REMIGIOS, 2010: 234).

deren Aushandlungsprozesse eine erfolgreiche Realisierung erschweren<sup>30</sup> (vgl. JOSEPH UND NANGENDRAN, 2007: 1).

Sowohl in der Literatur, als auch in der Waste-Management Praxis spielen die im Schema von KLUNDERT UND ANSCHÜTZ unter die Kategorie *Waste System Elements* fallenden, international als die „3R's“ bezeichneten Aspekte eine wichtige Rolle. Es kann festgehalten werden, dass den „traditionellen“ 3R's, namentlich *Reduction*, *Re-use*, sowie *Recycling* (vgl. u.a. ONIBOKUN ET AL., 2000: 353f; sowie QOTOLE ET AL., 2001: 32) von verschiedenen Autoren (bspw. ANSCHÜTZ) weitere Bestandteile hinzugefügt wurden: *Recovery*, *Re-thinking*, sowie *Residual waste disposal*.<sup>31</sup> Dies ist hier deshalb interessant, da darauf basierend vom *Mazabuka Municipal Council* das „3R+3“-Konzept erarbeitet und implementiert wurde:



**Abbildung 3 Quelle: MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL, 2010**

Dabei ist wichtig, dass von *Rethink* ausgehend im Uhrzeigersinn eine ordinale Rangfolge besteht. In Anlehnung an ONIBOKUN (1999) kann festgehalten werden, dass eine Grundproblematik im Umgang mit Müll in afrikanischen Ländern darin besteht, dass Müll allgemein als etwas wertloses und nicht als wertvolle Ressource angesehen wird (vgl. ONIBOKUN, 1999: 245). Ein lokaler Berater der GIZ<sup>32</sup> weist deshalb darauf hin, dass als Basis

<sup>30</sup> So lässt sich *sustainable development* [vgl. *Sustainability* in der Graphik von Anschütz] nur realisieren, wenn alle folgenden Komponenten miteinander vereinbart werden können: Erfüllung der Bedürfnisse aller Individuen (Verweis auf die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, siehe Anhang); Umweltschutz; umsichtige Ausbeutung natürlicher Ressourcen; Generierung hohen und stabilem ökonomischen Wachstums; sowie Generierung von ausreichend Erwerbsmöglichkeiten.

<sup>31</sup> Von EDELHOFF wie folgt ins Deutsche übersetzt und in eine hierarchische Reihenfolge gebracht: *Re-think*: Umdenken; *Reduce*: Reduzieren; *Re-use*: Wiederverwenden; *Recover*: Rückholen; sowie *Residual Waste Disposal*: Restmüllentsorgung. (vgl. Edelhoff, 2011: 13)

<sup>32</sup> In Person eines mit dem *Mazabuka Municipal Council* zusammenarbeitenden GIZ-Beraters.

Genereller Hinweis: Wenn Aussagen – wie hier – nicht von Autoren zitiert werden, sondern von Interviewpartnern aus Mazabuka stammen, so wird der Name nicht in „Kapitälchen“ geschrieben.

eines funktionierenden Waste-Managements zunächst ein Umdenken bei allen *Stakeholdern* einsetzen muss. Erst wenn das in der „Ressource Müll“ verankerte Potential erkannt wird, kann dies anschließend auch in Wert gesetzt werden. Vom *Mazabuka Municipal Council* werden *Reduce* und *Re-use* darauf folgend als die wichtigsten Komponenten benannt, da sie – das nötige Wissen seitens der Akteure vorausgesetzt – einfach in die Realität umgesetzt werden können, bzw. dies schon praktiziert wird. Auch ONIBOKUN ET AL. (2000) weisen darauf hin, dass zwar alle Komponenten des Schemas wichtig sind, eine Reduzierung des anfallenden Mülls jedoch in der Bedeutsamkeit über den daran anschließenden Komponenten stehen sollte, denn je weniger Müll produziert wird, desto geringer fallen auch die anschließend auftretenden Problematiken und der mit deren Beseitigung in Zusammenhang stehende Aufwand aus (vgl. ONIBOKUN ET AL., 2000: 355). Laut einer Mitarbeiterin der Stadtverwaltung Mazabukas<sup>33</sup> sollen im Rahmen von *material-recovery* solche Materialien, die bereits als Müll deklariert wurden wieder „zurückgeholt“, sprich wieder genutzt werden. Materialien können so auch in „neuen Kontexten“ wieder auftauchen. Im Rahmen von Recycling werden aus der Ressource Müll wieder neue Rohstoffe gewonnen.<sup>34</sup> Alle beschriebenen Komponenten sollen darauf hinwirken, dass dem letzten Punkt *Residual Waste Disposal* eine möglichst geringe Bedeutung zugemessen werden muss. Denn alle vorangehenden Schritte haben zum Ziel, dass der Anteil des Mülls, für welchen in keiner Art und Weise noch ein Nutzungspotential besteht, möglichst gering ausfällt. Dieser *Residual Waste* soll dann abschließend unter Verwendung möglichst gesundheits- und umweltschonender Praktiken auf einer Mülldeponie vergraben werden. Laut des *Solid Waste Management Field Operation Officers* wird dies in der Praxis insbesondere der o.a. *hazardous waste* sein. In diesem Zusammenhang sei noch darauf verwiesen, dass der tatsächlich zu deponierende Müll zwar, aufgrund seiner Zusammensetzung, ein höheres Gefährdungspotential für Mensch und Umwelt aufweist, gleichzeitig jedoch durch die erheblich reduzierte Menge zu deponierenden Mülls aber auch Kosten eingespart werden können, da durch die geringere Menge zu deponierenden Mülls die Lebensdauer von Mülldeponien deutlich verlängert werden kann. Es ist jedoch auch offensichtlich, dass um einen adäquaten Umgang mit dem Müll zu gewährleisten einerseits für qualifiziertes Personal, sowie andererseits für das nötige Equipment gesorgt werden muss.

---

<sup>33</sup> In Person des *Public Health Supervisors*, sowie *Solid Waste Management Field Operation Officers* der Stadt Mazabuka.

<sup>34</sup> „*Recycling is a series of activities consisting of collecting any kind of recyclable materials and devices that would otherwise be considered as waste, and sorting and processing them into raw materials.*“ (Asmatulu und Asmatulu, 2010: 1)

### 3. Einführung in das Untersuchungsgebiet

Im Folgenden soll dem Leser ein Einblick in die Rahmenbedingungen Sambias und Mazabukas gegeben werden.

#### 3.1 Sambia

Im Folgenden soll auf die Rahmenbedingungen Sambias als Untersuchungsland und dabei insbesondere auf die für die im Rahmen dieser Arbeit relevanten Themen eingegangen werden.

Die Republik Sambia liegt im südlichen Afrika und ist ein Binnenstaat. Die ehemalige britische Kolonie (bis zur Unabhängigkeit 1964: Nord-Rhodesien) ist 752.618 Quadratkilometer groß und weist eine Bevölkerungszahl von 13.881.336 Einwohnern auf. Große Teile des Landes liegen auf einem Hochplateau. Das Klima wird als tropisch beschrieben, mit einer von Oktober bis April andauernden Regenzeit.

Der größte Fluss des Landes ist der Sambesi, der eine natürliche Grenze zum südlich gelegenen Simbabwe bildet.



Abbildung 4 Quelle: [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Das Land ist reich an natürlichen Ressourcen, vor allem an Kupfer, Kobalt und Zink.<sup>35</sup>

Zwar war und ist der Abbau der Bodenschätze als wichtige Einnahmequelle des Landes zu sehen, in der Abhängigkeit von wenigen Ressourcen liegt jedoch die Problematik verankert, von Preisschwankungen auf dem Weltmarkt besonders betroffen zu sein ([www.bmz.de](http://www.bmz.de)).

Das BMZ lobt zwar, dass es Sambia nach dem Ende des Ein-Parteienstaates 1991 gelungen ist, sich zu einem politisch stabilen Land, mit im regionalen Vergleich gefestigten demokratischen Strukturen entwickelt zu haben,<sup>36</sup> welches darüber hinaus durch freie Marktwirtschaft gekennzeichnet ist, prangert jedoch die Schwäche der Verwaltungsorgane an, und weist auf den vorherrschenden Kapitalmangel des Privatsektors hin, womit die fehlende Möglichkeit Investitionen zu tätigen einhergeht (ebd.).

<sup>35</sup> Alle Angaben entstammen dem CIA WORLDFACTBOOK ([www.cia.gov](http://www.cia.gov)).

<sup>36</sup> Dies wird aktuell durch einen nach demokratischen Wahlen stattgefundenen Regierungswechsel im September 2011 bestätigt.

Zwar wurde Sambia 2011 von einem *low-* zu einem *middle-income country* hochgestuft (GUARDIAN.CO.UK), trotzdem ist Armut ein weit verbreitetes Phänomen.<sup>37</sup> So leben nach Schätzungen zwei-Drittel der Sambier von weniger als 1,25 US \$ am Tag (BMZ.DE). Da dies v.a. auf die Bewohner der ländlichen Gebiete zutrifft, führt dies zu einem Influx an arbeitsuchenden Menschen in die Städte Sambias. Zwar leben aktuell nur 36 Prozent der Sambier in Städten, was im Vergleich zu europäischen Ländern einen relativ geringen Wert darstellt, jedoch liegt die Verstärkerungsrate dafür mit jährlich 3,6 Prozent relativ hoch (CIA.GOV). Das daraus resultierende schnelle Wachstum der Städte stellt diese vor erhebliche Herausforderungen, bspw. in Bezug auf die Bereitstellung von Erwerbsmöglichkeiten<sup>38</sup>, Infrastruktur und damit verbunden auch der Müllentsorgung.

Dem „nicht Sambia-erfahrenen“ Leser sollen an dieser Stelle noch einige Hinweise gegeben werden, die zum besseren Verständnis der Situation vor Ort, und zur Vermeidung von Fehleinschätzungen beitragen sollen.

So ist ein in Afrika generell und damit auch für Sambia geltendes Problem in der Persistenz von Korruption zu sehen. Diese wirkt sich im Zusammenspiel mangelnder Rechenschaftspflicht bspw. negativ auf die erfolgreiche Implementierung von Entwicklungshilfe in Form der seit 2005 praktizierten Budgethilfe aus.<sup>39</sup> Vor Ort vorzufindende Rahmenbedingungen sollten im Kontext von geplanten Unterstützungsmaßnahmen unbedingt mit ins Kalkül gezogen werden. Denn die politischen und kulturellen Rahmenbedingungen Sambias unterscheiden sich gravierend von denen der meisten sogenannten Geberländer:

*„The origin of this all-encompassing concept of power are located in a social framework that is based on networks of patronage [and] informal personal connections of kin [...] through which African leaders distribute resources.“* (MUYEBA, 2008: 11f)

In Bezug auf die o.a. Korruption soll das Zitat deutlich machen, warum es in der Praxis so schwer ist, dessen Persistenz entgegenzuwirken. Der Authentizität wegen soll hier explizit ein sambischer Autor zitiert werden:

*„A key phenomenon to understand is that what the Sub Saharan African people view as a natural part of culture (Personalistic rule, clientelism and ethnicism [...]) is what is viewed as corruption by Western definition.“* (ebd. 14).

---

<sup>37</sup> Auch Noyoo weist darauf hin, *„that the major obstacle to human development in Zambia is poverty [...]“* (Noyoo, 231).

<sup>38</sup> Noyoo geht mit dieser Entwicklung höchst kritisch ins Gericht. Er weicht von der Ansicht ab, dass die vermeintlichen Arbeitsmigranten in den Städten tatsächlich nach Arbeit suchen. Denn anstatt die ländlichen Gebiete zu entwickeln, würden die Individuen in die Städte strömen und diese aufgrund ihrer fehlenden Arbeitsmoral vor Probleme stellen: *„It is a fact that very many young and able-bodied persons who are just loafing around in towns are lazy [...]“* (Noyoo, 2010: 233). Solche verallgemeinernden Aussagen sollten jedoch kritisch bewertet werden, da sie zu einer Vorverurteilung arbeitsuchender Binnenmigranten führt.

<sup>39</sup> Vgl. zu diesem Diskurs auch LOHNERT und RAUCH 2010, „Live Aid – Dead Aid – Better Aid?“

In vielen afrikanischen Ländern wurden implementierte Anti-Korruptionsmaßnahmen wenig überraschender Weise nicht aus eigenem Antrieb vorgeschlagen und verwirklicht, sondern waren oftmals an Hilfszahlungen der Geberländer geknüpft. Das mit der Budgethilfe in einem Atemzug genannte Ziel, der Verwirklichung von *ownership*<sup>40</sup> wurde meiner Meinung nach im Rahmen von außen aufgezwungenen Anti-Korruptionsmaßnahmen nicht nur oftmals nicht erreicht, sondern die Verfehlung dieses Ziels führt seitens der Geberländer aufgrund des „*clash of cultures*“ und der damit in Verbindung stehenden unterschiedlichen Grundeinstellungen (MUYEBA, 2008: 14) zu Unverständnis.<sup>41</sup>

Die geschilderte Problematik wirkt sich ebenfalls negativ auf Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Rechenschaftspflicht aus, denn sie mündet u.a. darin, dass Beschlüsse und Handlungsweisungen von hochrangigen Akteuren mündlich an niedrigere Stellen weitergegeben werden und somit nicht schriftlich festgehalten werden.<sup>42</sup>

Die oben getätigten Ausführungen zur Privatisierung erhalten in Bezug auf den historischen Kontext Sambias und die im Rahmen dieser Arbeit behandelte Problematik der Abfallentsorgung eine besondere Legitimation. Denn Sambia wurde nach der Unabhängigkeit 1964 bis 1991 von der *United National Independence Party (UNIP)* unter der Führung Kenneth Kaundas regiert, welcher im Rahmen des von ihm entwickelten *African Socialism* (MYERS, 2005: 107) dafür sorgte, dass den Bürgern Sambias die sogenannten *public services* umsonst bereitgestellt wurden.<sup>43</sup> Dies hatte erhebliche Auswirkungen auf deren Ansichten, was von einer Regierung gefordert und erwartet werden kann: „*These free provisions became entrenched on the minds and way of life of the citizens for twenty-seven years [...]. Zambians had always been hard working people until [...] the government began to give basic necessities for free to its people.*“ (MUYEBA, 2008: 83) Somit seien die Sambier heutzutage davon überzeugt, „*[that it is the] government's responsibility to take care of each of [their] needs without [them] paying for [it in turn].*“ (ebd. 18). Hier liegt die von HAAS (2011) beschriebene, nicht vorhandene – oder nur schwach ausgeprägte – Zahlungsbereitschaft der Sambier für *public services* begründet (vgl. HAAS, 2011: 38)

Bereits seit den 1970er Jahren befindet sich Sambia in einem wirtschaftlichen Abwärtstrend, welcher das Land – stark vereinfacht gesprochen – verstärkt durch eine fehlgeleitete Wirtschaftspolitik in eine Schuldenfalle gerieten ließ (vgl. LOHNERT ET AL., 2003: 30; sowie

---

<sup>40</sup> „[Der Begriff *ownership*] wird in der entwicklungspolitischen Diskussion verwendet, um die Identifikation der Menschen mit einem sie betreffenden Vorhaben zu umschreiben.“ (www.bmz.de)

<sup>41</sup> Es geht hier mitnichten darum, sämtliche Afrikaner als korrupt zu denunzieren, sondern lediglich darum, auf eine Problematik aufmerksam zu machen, die zwar nicht auf alle Individuen übertragen werden kann und sollte, jedoch die praktische Ausgestaltung der Entwicklungszusammenarbeit erheblich erschwert.

<sup>42</sup> MUYEBA spricht hier von „*inadequate legal framework and legal institutions. A simple example is that instructions or commands from the Head of State to any official are in many circumstances made by a simple word of mouth requiring no documentation. [And t]he problem is compounded by the fact that this system is present at every level of public office [...].*“ (MUYEBA, 2008: 15)

<sup>43</sup> Dies impliziert eine kostenlose Müllabholung (vgl. EDELHOFF, 2010: 13) genauso wie „*free electricity, free water and free health services for all.*“ (MUYEBA, 2008: 83)

MYERS, 2005). Diese Entwicklung führte schließlich Anfang der 1990er Jahre zu Protesten seitens der Bevölkerung, und der Absetzung der *UNIP*. Die neue Regierungspartei *Movement for Multi-Party Democracy (MMD)*, die das Land bis September 2011 regierte, führte auf Druck des Internationalen Währungsfonds (IWF; engl. *IMF*) und der Weltbank neo-liberale<sup>44</sup> Reformen durch, um monetäre Mittel zur Entwicklung des Landes zu erhalten, was auch gelang.<sup>45</sup> Die Reformen implizierten jedoch im Vergleich zur sozialistischen Politik der Vorgängerregierung eine fundamentale Umkehrung dieser: „*What Chiluba [ab 1991 Präsident] created [...] was a full-throttle endorsement of free-market capitalism and open-arms embrace of every policy the IMF and World Bank suggested.*“ (MPHUKA 2002, zit. nach MYERS, 2005: 115) Das seitens der *MMD* ausgegebene Motto lautete nun: „[...] *privatize everything [...]*“, (ebd.115) „[and] *“end the dependency culture in Zambian society“ so that people “no longer look [...] to the state to provide their livelihood.”*“ (MYERS, 2005: 118, sowie ABRAHAMSEN, 2000: 133, zit nach MYERS, 2005: 118). Diese Maßnahmen implizieren naturgemäß, dass die Bürger Sambias von nun an für Dienstleistungen bezahlen mussten, die sie zuvor jahrzehntelang unentgeltlich zur Verfügung gestellt bekommen hatten. Für den hier relevanten Müllsektor hatte dies zur Konsequenz, dass die aufgebaute Infrastruktur zusammenbrach und Sambia von nun an „ein Müllproblem“ hatte (EDELHOFF, 2010: 13). Private Unternehmen etablierten sich zwar, konnten jedoch nicht annähernd eine flächendeckende Bedienung aller städtischen Gebiete realisieren. Die negativen Auswirkungen von Privatisierungsmaßnahmen auf die *low-income areas* wurden in Kapitel 2.3 diskutiert. So fasst MYERS (2005) zusammen: „[...] *Neoliberalism has done little, if anything, for solid waste collection in the compounds [=low-income areas].*“ (MYERS, 2005: 118).

### **3.2 Mazabuka**

Dem Leser soll nun eine kurze Einführung in das Untersuchungsgebiet in Form der Stadt Mazabuka gegeben werden. Dabei wird auch auf für das Waste-Management relevante Aspekte eingegangen.

---

<sup>44</sup> Neoliberalismus ist die „Denkrichtung des Liberalismus, die eine freiheitliche, marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung mit den entsprechenden Gestaltungsmerkmalen wie privates Eigentum an den Produktionsmitteln, freie Preisbildung, Wettbewerbs- und Gewerbefreiheit anstrebt, staatliche Eingriffe in die Wirtschaft jedoch nicht ganz ablehnt, sondern auf ein Minimum beschränken will.“ (www.bpb.de)

<sup>45</sup> „*New foreign aid and investment soon made Zambia one of the leading recipients of both on the continent.*“ (MYERS, 2005: 115).

Die Stadt Mazabuka und das zugehörige, gleichnamige Distrikt liegen, wie auf der Karte vermerkt im Nord-Osten der *Southern Province* Sambias, 125 Kilometer von der Hauptstadt Lusaka entfernt.

Die meisten Bewohner gehören dem Stamm und der Sprachgruppe der *Tonga* an. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass in der *Tonga*-Tradition Familienbande eine wichtige Rolle spielen.

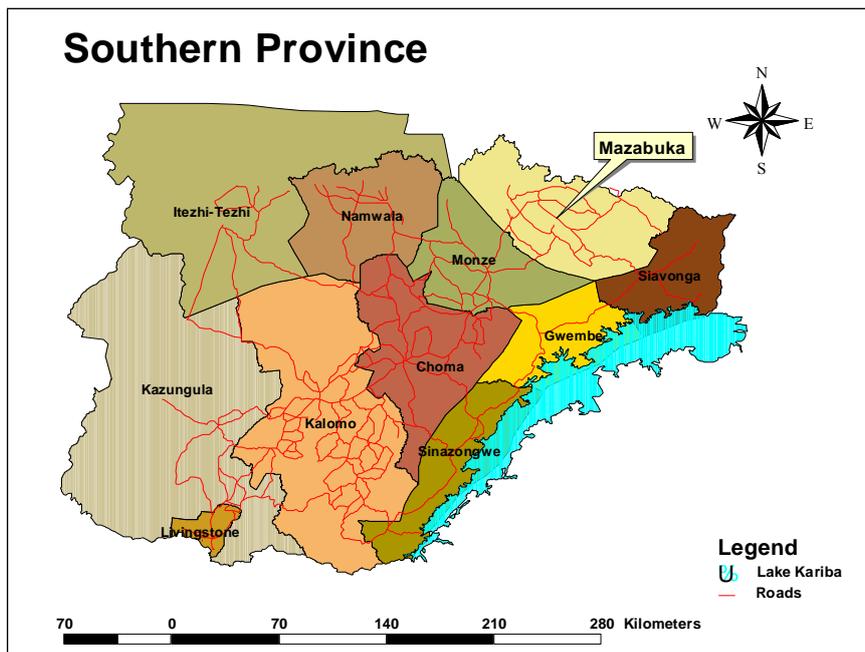


Abbildung 5 Quelle: Department of Planning, 2005

Entscheidungen auf Haushaltsebene werden traditionellerweise von Männern getroffen (vgl. DEPARTMENT OF PLANNING, 2005: 16).<sup>46</sup>

Bis Anfang des 20. Jahrhunderts war Mazabuka nur ein kleines Dorf (vgl. Department of Planning, 2005: 14ff.), zählte jedoch 2010 bereits über 111.000 Einwohner (Mazabuka Municipal Council, 2011: 29). Die Stellung Mazabukas auf administrativer Ebene stieg im Laufe der Zeit sukzessiv an, sodass die Stadt heute die Stellung eines *Municipal Councils* innehat, was den Vorteil hat, dass die lokalen Autoritäten die Entwicklung der Stadt und des Distrikts selbständig planen und durchführen können (DEPARTMENT



Abbildung 6 Zambia Sugar, Quelle: MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL, 2011

OF PLANNING, 2005: 15). Den Aufschwung hat die Stadt zwei Umständen zu verdanken: Erstens dem Anschluss an das Schienennetz 1905, sowie zweitens dem wertvollen Agrarland rund um die Stadt. So macht der Agrarsektor 60 Prozent der Arbeitsplätze aus (MUNICIPAL COUNCIL, 2011: 31). Der wichtigste Arbeitgeber der Stadt ist *Zambia Sugar Public*

<sup>46</sup> Dies ist deshalb wichtig zu erwähnen, da im Rahmen der durchgeführten Haushaltsbefragungen herausgefunden wurde, dass es v.a. Frauen sind, die sich um die Müllentsorgung kümmern. Gleichzeitig sind sie jedoch nicht in der Position, entscheiden zu können, ob eine Müllabholung und damit verbundene Kosten, in Anspruch genommen werden soll, oder nicht.

*Company Limited*, welcher sich 1966 in Form eines Staatsbetriebes unter dem Namen *Nakambala Sugar Estate* in Mazabuka ansiedelte und seit 2001 mehrheitlich zur südafrikanischen Unternehmensgruppe *Illovo Sugar Limited* gehört (vgl. DEPARTMENT OF PLANNING, 2005: 15; sowie [www.illovo.co.za](http://www.illovo.co.za)).

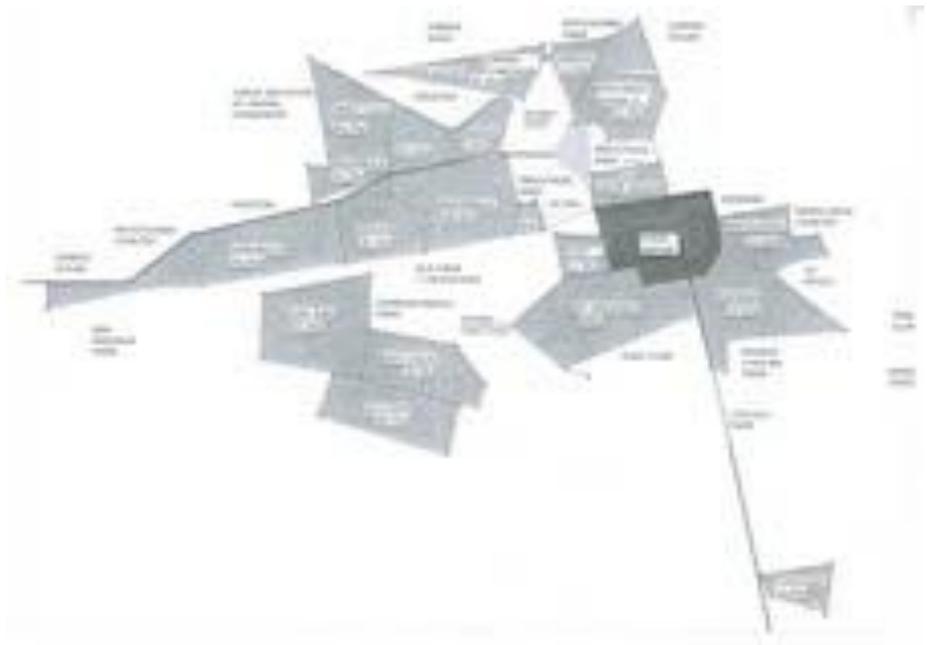
Es lassen sich für die Region Mazabuka drei Jahreszeiten ausmachen, die eine Regenzeit beinhalten. Trotzdem wird aufgrund der Niederschlagsvariabilität seitens der Agrarbetriebe flächendeckend Bewässerungswirtschaft betrieben.<sup>47</sup>

Aus siedlungs-  
geographischer

Sichtweise ist die  
Struktur des  
Stadtgebietes

ungewöhnlich. So fand  
das voranschreitende  
räumliche Wachstum  
der Stadt nicht  
einheitlich um das  
historische

Stadtzentrum (in der  
Graphik schwarz



markiert) herum, sondern **Abbildung 7 Quelle: Planning Department Mazabuka 2011**

vorwiegend in Nord-

westliche Richtung statt, sodass sich das geographische Zentrum immer weiter vom eigentlichen Zentrum entfernt, da dieser Prozess – so ein lokaler GIZ Mitarbeiter – aktuell noch andauert. Zusätzlich trennt die Bahnlinie das Stadtgebiet in einen Nord- und Südteil (MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL ET. AL., 2011: 7), welches die Bewohner der überwiegend als *low-income areas* zu klassifizierenden nördlichen Gebiete laut des GIZ Mitarbeiters nicht nur räumlich, sondern auch psychologisch vom funktionalen und historischen Stadtzentrum trennt.

Im Rahmen des vom *Mazabuka Municipal Council* erarbeiteten *Spatial Development Frameworks*<sup>48</sup> wurde eine Bestandsaufnahme der wichtigsten Herausforderungen gemacht. Das schlecht funktionierende Waste-Management wird in diesem Kontext angeprangert:

---

<sup>47</sup> „In general three seasons can be identified throughout the year: - dry, wet and cold season. The rainy season stretches from the end of September until the end of April. The district receives an average of 708.3 mm of rainfall per year. It is a medium rainfall area, with the highest rainfall in December and January. However, these have become unpredictable because of the prolonged drought.“ (DEPARTMENT OF PLANNING, 2005: 17).

<sup>48</sup> Im *Spatial Development Framework* werden in Abschnitt 3.1 Bestandteile einer *Development Vision* benannt, die es zu realisieren gilt, und die alle mit einem gut funktionierenden Waste-Management in Verbindung stehen, so z.B.: „A well-planned environmentally friendly area where communities have equal opportunities in

„[I]sufficient technical and financial capacity of the Council, to effectively manage solid and other wastes has led to poor quality of the urban environment and living conditions. Due to lack of basic waste disposal facilities for domestic, commercial and industrial users illegal dumping is common.“ (Mazabuka Spatial Development Framework, 2011: 9).

Gerade diesem Umstand des *illegal dumping* beizukommen wurde daher als eine der wichtigsten Prioritäten ausgegeben.

Dazu wurden bereits 2008 Gemeindeverordnungen (sogenannte *by-laws*<sup>49</sup>) verfasst, welche jedoch noch immer auf eine Genehmigung durch den *Minister of Local Government and Housing* warten.<sup>50</sup> Des Weiteren wurde vom council beschlossen, sämtliche *open dumps*<sup>51</sup> (siehe Foto)<sup>52</sup> im September 2011 zu schließen und gleichzeitig eine neue, *sanitary landfill* zu eröffnen. Allerdings kommt es bei der



Abbildung 8 West-Villa Dumpingsite, Quelle: eigene Aufnahme

Fertigstellung aufgrund von Planungsfehlern<sup>53</sup>, sowie zur Realisierung der geplanten Maßnahmen nicht ausreichenden Finanzmitteln<sup>54</sup>, zu Verzögerungen.

---

*accessing essential services* [darunter fällt eine Abfallentsorgung] [...]; *A clean [...] sustainable town that nurtures a healthy empowered and vibrant community; Self-sustaining socio-economic status [for the people] with equal access to [...] basic services [...].*“ (MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL ET. AL., 2011: 13) Aus diesen Ausführungen lässt sich also ein generelles Bestreben erkennen, dass auch die *low-income areas* mit einer Abfallentsorgung versorgt werden sollen.

<sup>49</sup> Siehe Anhang

<sup>50</sup> In Kapitel 2 wurde die Problematik diskutiert, welche mit der Abhängigkeit lokaler Autoritäten von der Zentralregierung im Kontext von mangelhaft ausgeführten Dezentralisierungsmaßnahmen einhergeht.

<sup>51</sup> Das sind insbesondere die zwei großen *open dumpsites* von *Zambia Sugar* und vom *council* selbst (*West-Villa dumpsite*, siehe Foto). Die *West-Villa dumpsite* ist aktuell die offizielle Müllkippe des *councils*. Trotzdem bemängelt dieser selbst, „[that it] was inappropriately (and illegally) located on prime urban land. There is a risk for households surrounding the dumpsite.“ (MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL ET. AL., 2011: 9).

<sup>52</sup> Die Aufnahme hat nahezu Bilderbuch-Charakter, da sie die in Kapitel 2 beschriebenen Problematiken, die in Bezug auf *open dumps* entstehen können idealtypisch illustriert: Müll wird wild abgeladen; es findet keine Trennung statt; Müll wird gar mit Bulldozern in den See hinein geschoben; die Müllkippe ist illegalen Müllsammlern (*scavengers*) und Ungeziefer, welche als Krankheitsvektoren auftreten offen zugänglich; das Deponieabwasser dringt ungeklärt in den See und das Grundwasser ein und kontaminiert dieses; die Müllkippe befindet sich inmitten eines Wohnviertels; die dort lebenden Menschen verwenden das Grundwasser zum Trinken, oder bauen Nahrungsmittel in unmittelbarer Nähe zur Müllkippe an.

<sup>53</sup> Ein lokaler GIZ Mitarbeiter spricht bspw. an, dass im Rahmen der Planungen der Wiegebrücke, welche zum Wiegen des Mülls und zur Ermittlung der jeweils zu entrichtenden Abladegebühren dienen soll, bedeutende Fehler gemacht wurden. So sei diese erstens am falschen Ort (am Stadtrand) errichtet worden, so dass davon ausgegangen werden muss, dass in der Praxis nach dem Wiegen stets weiterer Müll auf die Fahrzeuge aufgeladen würde. Auch sei eine teure, aber nicht funktionierende Software angeschafft worden, die eine Inbetriebnahme der Wiegebrücke verzögert. Auch sei sie so gebaut worden, dass nur PKW, jedoch keine LKW auf sie hinauffahren können, was sie schlichtweg unbrauchbar macht.

Im Rahmen der durchgeführten Fragebogeninterviews<sup>55</sup> wurde festgestellt, dass den meisten Befragten, die über die Existenz von Gesetzen (seien es bestehende oder künftige) im Bilde waren, jedoch gleichzeitig bemängelten, dass die lokalen Autoritäten nicht in der Lage seien, diese auch effektiv durchzusetzen.<sup>56</sup> Es muss daher festgehalten werden, dass die Implementierung solcher Gesetze zwar prinzipiell zu begrüßen ist, eine wirkliche Verbesserung der Situation jedoch nur erreicht werden kann, wenn es handlungsfähige Instanzen gibt, die im Falle von Verstößen sanktionierend eingreifen können.

#### **4. Methodisches Vorgehen in Theorie und Praxis**

Dem Leser soll hier dargelegt werden, warum und wie mit welchen Methoden die Feldforschung betrieben wurde, sowie welche Probleme im Rahmen dieser entstanden.

##### **4.1 Auswahl und Anwendung der Methoden**

Für den Leser dieser Arbeit ist es wichtig über die im Rahmen der Feldforschung verwendeten Methoden informiert zu sein, da diese Implikationen bezüglich der Art der Erhebungstechniken selbst; der anschließenden Auswertung der gewonnenen Daten; der Darstellung der Ergebnisse; sowie deren Relevanz und Gütekriterien haben (vgl., GEBHARDT ET AL., 2011: 156). Während der Phase der Auswahl der methodischen Instrumentarien findet „a priori eine Konstruktion des Gegenstandes statt, die unwiderruflich ist und Auswirkungen auf die Struktur der nachfolgenden Ergebnisse der Analyse hat“ (GEBHARDT ET AL., 2007: 90).

Wer über den Hintergrund und somit die Aussagekraft der Auswahl einer Methode informiert ist, der erkennt nach GEBHARDT ET AL. (2007) auf welcher erkenntnistheoretischen Grundlage der Forscher Wissenschaft betreibt (GEBHARDT ET AL., 2007: 85). Während mittels quantitativer Methoden versucht wird, sich der objektiven Realität anzunähern<sup>57</sup>, gehen

---

<sup>54</sup> Laut Lutz Witte (ehem. GTZ Mazabuka) ist anzumerken, dass die ursprünglich veranschlagten Kosten erheblich gestiegen sind, weil er in der Berater-Funktion des *councils* den Fehler gemacht habe, nach dem Anlaufen des Projektes, mit den relevanten Entscheidungsträgern eine Besichtigung der *sanitary landfill* in Lusaka vorzunehmen. Daraufhin seien die ursprünglichen Pläne um einige Einrichtungen, wie bspw. die Wiegebrücke ergänzt worden, was naturgemäß mit Mehrkosten einhergeht Dies sei ihm nach nicht nötig gewesen und trage erheblich zur Verzögerung bei.

<sup>55</sup> Siehe Kapitel 4

<sup>56</sup> Die Frage die sich hier stellt, ist ob seitens der lokalen Autoritäten Kapazitäten fehlen, um die Gesetze (mitsamt Sanktionierungsmaßnahmen) durchzusetzen, oder ob absichtlich keine harte Linie gefahren wird. So berichtet der *Public Health Supervisor* des *councils*), dass der *council* sehr großzügig vorgehe. Man setzte eher auf Belehrung als auf Bestrafung.

<sup>57</sup> Die quantitativen Methoden eignen sich nicht, um die relevanten Forschungsfragen zu beantworten. So macht es zu deren Beantwortung bspw. keinen Sinn vorformulierte Antwortmöglichkeiten vorzugeben; eine standardisierte Datenerhebung mittels Befragung großer *Samples* (Anzahl an Interviewpartnern) zur Generierung „harter Daten“ durchzuführen; oder eine Auswertung der Ergebnisse mittels mathematisch-statistischer Verfahren vorzunehmen. (vgl. GEBHARDT ET. AL, 2011: 97).

verstehend-interpretative bzw. qualitative Verfahren<sup>58</sup> davon aus, dass objektive Realität weder untersucht werden kann noch sollte, da die für das gesellschaftliche Handeln relevante soziale und räumliche Welt ohnehin aus sozialen Konstruktionen besteht (ebd. 88). Es scheint zwar einerseits nachvollziehbar, dass Wissenschaftler bestrebt sind „die Wirklichkeit“ zu erfassen und die Welt möglichst „wahr“ abzubilden, andererseits scheint mir die unter dem Leitbild des Konstruktivismus entstandene „erkenntnistheoretische Quintessenz“ plausibel, dass dieser ‚fromme Wunsch‘ nicht realisierbar ist, da den Menschen die äußere Realität sensorisch und kognitiv unzugänglich ist (vgl. SIEBERT 1999, zit. nach GEBHARDT ET AL., 2007: 85). Deshalb wird bei GEBHARDT ET AL. (2007) von der „Spirale der selektiven Informationsverarbeitung“ gesprochen, da die von „außen“ kommenden Informationen, die vom Forscher bewertet und interpretiert werden, in ihrer Qualität und Quantität niemals den tatsächlich existierenden Informationen entsprechen. Dies führt schließlich dazu, dass die Wirklichkeit eben nicht objektiv erfasst werden kann, sondern das, was wir als Abbild der Realität ansehen, lediglich ein „konstruiertes“ Bild ist (vgl. 85).

Damit der Forscher entscheiden kann, mit welchen Methoden er in die Feldforschung einsteigt, muss er sich zunächst darüber klar werden, welche Fragen er unter welchen Bedingungen gedenkt herauszufinden. Im Rahmen der Vorbereitung auf die Feldforschung ergab sich hier zunächst die Problematik, dass nur sehr vage bekannt war, was vor Ort zu erwarten war. So diente als Informationsgrundlage bezüglich der zu untersuchenden Organisation SWERS lediglich eine knappe Zusammenfassung eines Consultants, welcher im Vorfeld der Untersuchung die relevanten Projekte identifiziert hatte (vgl. HAAS, 2011: 37f.). Daraus ergab sich, dass es geeignet erschien, mittels qualitativ orientierter Untersuchungsverfahren möglichst offen an den Untersuchungsgegenstand heran zu treten (vgl. dazu GEBHARDT ET AL., 2011: 98). Konkret bedeutet dies, dass anstatt den Versuch zu unternehmen, präzise vorformulierte Hypothesen im Rahmen der Feldforschung zu verifizieren, Leitfragen<sup>59</sup> formuliert wurden, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen sollten. Gerade in Bezug auf die dünne, im Vorfeld der Forschung zur Verfügung

---

<sup>58</sup> In Anlehnung an GEBHARDT ET AL. (2011) soll hier stichpunktartig eine Auswahl der Charakteristika von qualitativen Methoden gegeben werden:

Keine a priori-Hypothesen, sondern Arbeit mit Leitfragen; Datenerhebung nicht, oder kaum standardisiert; nuancenreiche, ausführliche Auskunft möglich; Auswertung mit interpretativ-verstehenden Verfahren (subjektive, nicht-normierbare Einflüsse möglich); keine Repräsentativität im statistischen Sinn zu erreichen, da nur wenige Einzelfälle intensiv erfasst werden; geeignet für eine differenzierte Untersuchung des Einzelfalls und seiner Besonderheiten [hier geht es im konkreten Fall um die Bewertung der einzelnen, ausgewählten Gesprächspartner bzgl. der Organisation SWERS und allen in Bezug auf die Forschungsfragen relevanten Aspekte], detaillierte Auskünfte über Meinungen, Einstellungen, Rekonstruktion von Entscheidungsprozessen usw.; die Dokumentation der Daten kann problematisch sein [Wie sollen komplexe Sachverhalte dokumentiert werden?] (vgl. GEBHARDT ET AL., 2011: 97, 99)

<sup>59</sup> Diese Leitfragen wurden dann im Rahmen eines Leitfadeninterviews angesprochen. Laut LAMNEK (1995) erstellt man einen Leitfaden, indem nur die „wichtigsten anzusprechenden Fragen – nicht notwendigerweise im Wortlaut – stichpunktartig festgehalten“ werden (LAMNEK, 1995; zit. nach GEBHARDT ET AL., 2011:160). „Wann diese oder jene Frage mit dem Befragten besprochen wird, ist nicht fixiert, sondern ergibt sich aus dem zufälligen Verlauf des Gesprächs.“ (ebd. 160)

stehende Informationsbasis, ergibt sich hier der Vorteil, dass sich „auch im Zuge der laufenden Untersuchung neue Leit- und Detailfragen ergeben“ können, „sodass sich die inhaltliche Entwicklung der Arbeit sukzessive entwickelt.“ (vgl. ebd. 98). Durch diese ‚offene‘ Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand sollte eine „hermeneutische Spirale“, also eine sich ständig erweiternde Erkenntnis realisiert werden (GEBHARDT ET AL., 2007: 89). Scheinbare Nachteile dieser Methode, wie fehlende Repräsentativität, sowie problematische Dokumentation der Daten schienen im Vorfeld der Feldforschung weniger bedeutend, da es laut GEBHARDT ET AL. bei der qualitativen Forschung nicht um „intersubjektive Überprüfbarkeit“ geht, sondern vielmehr um „Plausibilität“ und „Nachvollziehbarkeit“ (ebd. 91). Hier steht also die Frage im Mittelpunkt, welchen Nutzen man aus seiner Forschung ziehen will. So geht es bei den ausgewählten verstehend-interpretativen Methoden nicht darum „statistisch abgesicherte Prognosen“ zu treffen, sondern dem Leser der erarbeiteten Ergebnisse zu einem Erkenntnisgewinn zu verhelfen.

Im Folgenden werden die verwendeten Methoden beschrieben. Dabei soll auch auf die speziellen, zur Organisationsanalyse herangezogenen Methoden eingegangen werden.

Problemzentrierte Interviews als Form von Leitfadeninterviews:

Leitfadeninterviews fallen in die Kategorie der qualitativen Interviews. Solche Interviews sind durch ihre offene Gestaltung charakterisiert. Der Gesprächspartner wird gebeten, „seine eigenen Deutungen und Meinungen zu äußern.“ (GEBHARDT ET AL., 2011: 159). Dabei wird der Interviewte vom Interviewer nicht als „Proband“, sondern als Gesprächs-„partner“ angesehen<sup>60</sup> (ebd. 159). Im Gegensatz zu Erzählungen, welche ebenfalls unter diese Kategorie fallen, sind Leitfadeninterviews jedoch „stärker strukturiert und stärker an den Interessen des Interviewers orientiert“, (ebd. 159) da seitens des Interviewers nicht nur das Thema vorgegeben wird und daran anschließend versucht wird, sich möglichst aus dem Gespräch herauszuhalten. Im Rahmen von Leitfadeninterviews geht es dem Forscher darum, „die befragten Personen mit ihren eigenen Worten [...] zu Wort kommen zu lassen.“ (ebd. 98). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Herangehensweise gänzlich offen ist. So gibt es auch hier Faktoren, die den Erhebungsprozess und somit auch letztlich die Ergebnisse beeinflussen: „[A]ngefangen beim theoretischen Vorverständnis des Verfassers über die Ableitung der Leitfragen, mit denen das Gespräch grob strukturiert wird, bis hin zur Persönlichkeit des [...] Interviewers und seinem kommunikativen Talent.“ (ebd. 98).

---

<sup>60</sup> GEBHARDT ET AL. weisen jedoch darauf hin, dass es auch bei qualitativen Interviews keine faktische Gleichstellung von Interviewer und Interviewtem gibt, da ersterer für das „Interview-Setting“ verantwortlich ist. (vgl. GEBHARDT ET AL., 2011: 159).

Teilnehmende Beobachtung:

Teilnehmende Beobachtung ist „jeder professionelle Kontakt“ (GEBHARDT ET AL., 2011: 157) mit den zu untersuchenden Personen. Der Terminus „Beobachtung“ sollte dabei jedoch nicht derart missverstanden werden, dass es hier um ein bloßes Anwesend-sein und Beobachten geht. „Es bedeutet Dabeisein, Mitmachen, Beteiligt-sein, Teilnehmen am täglichen Leben der Untersuchten“ (FISCHER 2002; zit nach GEBHARDT ET AL., 2011: 157). Dabei ist das Ziel, „den Standpunkt des Anderen [...] sowie den Sinn seines Handelns zu verstehen.“ (ebd. 157). Auf die Beforschung der Organisation SWERS bezogen, kann hier als Paradebeispiel die Partizipation am Arbeitsalltag, also



Abbildung 9 Forscher während der teilnehmenden Beobachtung im Feld. Quelle: eigene Aufnahme

der Müllabholung, nach folgendem Muster genannt werden:

„Teilnehmende Beobachtung erfolgt zumeist unstrukturiert bzw. nicht standardisiert (d.h. es liegt selten ein standardisiertes Beobachtungsschema zugrunde) und offen (d.h. die Beobachteten wissen, dass sie Gegenstand einer wissenschaftlichen Untersuchung sind [...]).“ (ebd. 158).

In Anbetracht des Ablaufs der durchgeführten Interviews, sowie des im Vorfeld erarbeiteten Forschungsdesigns, können die Interviews nun im Nachhinein als sogenannte Problemzentrierte Interviews, als eine bestimmte Form von Leitfadeninterviews, klassifiziert werden, denn diese sind „offen, das heißt offen für den Befragten (es werden keine Antwortvorgaben gegeben), und halb strukturiert, das heißt, der Interviewer kann flexibel auf den Gesprächsverlauf reagieren (es existiert kein starrer Fragenkatalog).“ (ebd. 160).

Methoden der Organisationsanalyse:

Die verwendeten o.a. qualitativen Methoden (in Form von Interviews, bzw. Befragungen) erfahren in Bezug auf die Organisationsanalyse ebenfalls ihre Legitimation. Denn im Kontext der Rahmenbedingungen der durchgeführten Feldforschung war eine Anwendung quantitativer Methoden weder zu operationalisieren, noch hätte dies Sinn gemacht.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Empirisch dominiert die quantitative Methode, schriftlicher Befragungen, oft in Form von Fragebögen, die Praxis der Organisationsforschung. Da jedoch die Vorab-Konstruktion eines Fragebogens „voraussetzt, dass man über die Befragten [...] ziemlich viel weiß“ (TITSCHER ET AL., 2008: 201), was hier nicht der Fall war, ließ sich dies nicht verwirklichen. Auch sollte nicht per Angabe von vorformulierten Antwortmöglichkeiten, herausgefunden werden, wie die Befragten diese beurteilen, sondern etwas über deren eigene Sichtweisen

Ein Vorteil der Befragung wird darin gesehen, dass sie eine der wenigen Erhebungsmethoden ist, mit der „vergangene, gegenwärtige und Vorstellungen über zukünftige Ereignisse erhoben werden können.“ (ebd. 203). Trotzdem muss man sich dessen bewusst sein, dass durch eine Befragung zeit- und situationsgebundene Daten erhoben werden, da man etwas über die „Meinungen zum Zeitpunkt der Befragung, in der Befragungssituation“ (ebd. 203) herausfindet.

Da vom wichtigsten Gesprächspartner, dem CEO der Organisation SWERS, die Anwesenheit Dritter als potentiell störend empfunden wurde (vgl. ebd. 205), wurden als Gesprächsorte ruhige, nicht öffentliche Plätze ausgewählt.

Fragebögen als ergänzende Methode:

Wie angesprochen wurden basierend auf o.a. Gründen in erster Linie qualitative Methoden verwendet.

Um jedoch etwas über die Wahrnehmung von SWERS seitens der aktuellen und potentiellen Kunden zu erfahren, wurden ergänzend halb standardisierte Fragebögen verwendet.<sup>62</sup> Diese beinhalteten sowohl geschlossene, als auch offene Fragen. (vgl. GEBHARDT ET AL., 2011: 132). Das Ziel war hier herauszufinden, ob der Service einer Müllabholung seitens SWERS in Anspruch genommen wird, und wenn ja warum, bzw. wenn nein, warum nicht. Auch sollten Einschätzungen eingeholt werden, ob das Geschäftsmodell in Form einer Abholung des Mülls mit Eselskarren auf Akzeptanz stößt. Ebenfalls sollte herausgefunden werden, wie die Zahlungsbereitschaft seitens der Haushalte ausgeprägt ist. Zusätzlich sollte mittels der Frage nach dem Vorhandensein, bzw. der Ausprägung von Kenntnissen über Mülltrennung und Recycling, eine Einschätzung realisiert werden, inwiefern sich diese Aktivitäten realisieren lassen.

Zugang zum Feld:

Im Vorfeld der Forschung waren zwar nur wenige Kontaktpersonen bekannt. Dies stellte jedoch im Rahmen der Feldforschung kein Problem dar, da eine der Kontaktpersonen in Bezug auf die Organisation SWERS, die Schlüsselperson überhaupt war, nämlich in Person des Geschäftsführers. Abgesehen davon gestaltete sich der Zugang zum Feld denkbar leicht. So verwiesen die wenigen vorab bekannten Kontaktpersonen unser Forschungsteam bereitwillig auch an weitere Gesprächspartner. Zwar waren manche Gesprächspartner nicht

---

(vgl. ebd. 201f.) Die Anwendung qualitativer Methoden hätte auch deshalb keinen Sinn gemacht, da vorab allein aufgrund der Größe des zu untersuchenden Unternehmens klar war, dass auch im Idealfall nur eine kleine Zahl Gesprächspartner interviewt werden kann. Mit schriftlichen Befragungen hingegen soll eine große Anzahl an Befragten erreicht werden (vgl. TITSCHER ET. AL., 2008: 213).

<sup>62</sup> Um ein ähnliches Forschungsdesign zu realisieren, wurde der verwendete Fragebogen von unserem Forschungsteam stark an denjenigen angelehnt, welcher vom Forschungsteam der Universität Erlangen entworfen wurde. Meinerseits wurden lediglich einige Fragen hinzugefügt, die speziell auf relevante Aspekte bzgl. der Organisation SWERS abzielen.

sehr offen (s.u.), der Großteil hingegen schon,<sup>63</sup> was die Arbeit erheblich erleichterte. Hingewiesen sei auch darauf, dass zusätzlich zu der Bereitschaft vieler Gesprächspartner Interviews zu führen, hinzukommt, dass diese unser Forschungsteam mit diversen thematisch relevanten Dokumenten<sup>64</sup> versorgten, welche eigentlich nicht öffentlich zugänglich sind. Ob dies bei einer vergleichbaren Forschung in Deutschland in dieser Form ebenfalls geschehen wäre, bleibt zu bezweifeln.

Protokollieren und Transkription:

Sämtliche durchgeführte Interviews wurden nicht – wie vorab geplant – mit einem Diktiergerät mitgeschnitten. Dies liegt darin begründet, dass mehrere Gesprächspartner obwohl sie vor dem Beginn eines Interviews über die Hintergründe informiert wurden<sup>65</sup>, einen sehr skeptischen Eindruck machten, woraus die Befürchtung meinerseits entstand, dass in einer mittels Aufnahmegerät mitgeschnittenen Interviewsituation keine authentischen Aussagen zu erwarten waren. Somit entschloss ich mich, während der Gespräche die wichtigsten Aussagen schriftlich festzuhalten, was eine gewisse Schnelligkeit voraussetzt, um den Gesprächsfluss am Laufen zu halten. Nachträglich wurden diese Aufzeichnungen dann stets ergänzt. Gerade das nachträgliche Protokollieren ist jedoch mit Problemen behaftet. So können die dadurch entstehenden Aufzeichnungen „nicht als getreue Wiedergabe oder problemlose Zusammenfassung des Erfahrenen begriffen werden, sondern müssen als das gesehen werden, was sie sind: Texte von Autoren, die mit ihnen jeweils zur Verfügung stehenden sprachlichen Mitteln ihre ‚Beobachtungen‘ und Erinnerungen nachträglich sinnhaft verdichten, in Zusammenhänge einordnen und textförmig in nachvollziehbare Protokolle gießen.“ (LÜDERS 2000; zit. nach GEBHARDT ET AL., 2011: 159). Aus zeitlichen Gründen fielen die im Anschluss an die jeweiligen Interviews durchgeführten Ergänzungen nicht stets in von mir selbst gewünschtem Ausmaß statt. Deshalb wurden die im Untersuchungsgebiet verfassten Notizen nach der Rückkehr von dort erneut ergänzt und in digitale Schriftstücke überführt. In Anlehnung an die o.a. Problematik muss auch hier darauf hingewiesen werden, dass mit einem Transkriptionstext seitens des Forschers eine „neue Realität“ geschaffen wird, die bei der anschließend stattfindenden Interpretation nicht als „gegeben“ angesehen werden sollte, denn das im Interview gesprochene Wort wird hier „schriftlich so wiedergegeben, wie es der Interviewer [...] vor dem theoretischen und konzeptionellen Hintergrund der konkreten Untersuchung verstanden hat.“ (Gebhardt ET AL.,

---

<sup>63</sup> Novoo bestätigt diesen Eindruck wie folgt: „[...] *Zambians are always eager to help [...and] are naturally friendly people [...].*“ (Novoo, 2010: 249)

<sup>64</sup> So zum Beispiel Dokumente des *councils*, aber auch der Organisation SWERS.

<sup>65</sup> Generell wurde allen relevanten Gesprächspartnern berichtet, dass seitens unseres Forschungsteams eine Studie zum Thema Waste-Management in Mazabuka durchgeführt wird. Etwaige Hintergrundinformationen bzgl. der Siemens Stiftung wurden zurückbehalten. Einzig der CEO von SWERS war über die Konstellation im Bilde, da er bereits vorab selbst mit Mitarbeitern der Siemens Stiftung Kontakt hatte.

2011: 165; sowie Flick, 1995, zit. nach GEBHARDT ET AL., 2011: 165) Und doch bildet der transkribierte Text für den Forscher die Grundlage seiner anschließend stattfindenden Interpretationen. So wird bei GEBHARDT ET AL. zusammen gefasst: „[...]S]chließlich liefert man Interpretationen (Auswertung) von Interpretationen (Transkription) von Interpretationen (die Meinungen und Sichtweisen des Interviewten).“ (ebd. 165). Diese „Interpretationskette“ wird in Kontext der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Forschung gar noch verstärkt, da die Interviews in englischer Sprache durchgeführt, die Transkriptionstexte jedoch auf Deutsch verfasst wurden. Denn auch die „Übertragung in eine andere Sprache stellt einen weiteren Interpretationsschritt dar.“ (ebd. 166).

Auswertung:

Die Auswertung von qualitativen Daten erfolgt mit sogenannten textanalytischen Verfahren, im Rahmen derer die „subjektive Interpretationsfähigkeit des Bearbeiters“ (ebd. 99) eine wichtige Rolle spielt. Für den Leser der Arbeit ist diesbezüglich interessant, dass dieser Schritt ein „subjektiver kreativer Akt des Verstehens“ ist, welcher „von außen kaum einsehbar, geschweige denn intersubjektiv überprüfbar ist.“ (ebd. 99).

#### **4.2 Probleme im Rahmen der Feldforschung**

Probleme allgemeiner Art sind darin zu sehen, dass Termine mitunter abgesagt, oder kurzfristig verschoben wurden.

Wenn verschiedene Akteure zum gleichen Thema befragt wurden, ergab sich allzu oft das Bild stark voneinander abweichender, mitunter komplett konträrer Einschätzungen und Ansichten. In diesem Kontext eine Bewertung vorzunehmen, welchem Gesprächspartner nun mehr, oder welchem weniger geglaubt wird, stellte sich als höchst schwer, oftmals unpraktikabel, in jeden Fall jedoch als sehr heikel heraus. Aufgrund dieses Umstandes muss daher an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass sämtliche in dieser Arbeit bezogen auf die Feldforschung getätigten Interpretationen auf Aussagen basieren, deren Wahrheitsgehalt nicht gesichert ist.<sup>66</sup> Somit haben getroffene Schlussfolgerungen zwar einen Anspruch auf Plausibilität, nicht jedoch auf unumstößliche Richtigkeit.

Da der CEO von SWERS für mich der wichtigste Gesprächspartner war, ergibt sich daraus im Zusammenhang mit der fehlenden Möglichkeit meinerseits, auch mit anderen SWERS Mitgliedern selbständig Termine auszumachen, ein Abhängigkeitsverhältnis. Wurde bspw. mit dem CEO vereinbart, sich am kommenden Tag zu einem Gespräch zu treffen, und war dieser dann jedoch nicht auffindbar oder erreichbar, wurde meinerseits kurzerhand an anderen Gesprächen mit außerhalb der Organisation SWERS stehenden relevanten

---

<sup>66</sup> Vgl. einleitende Ausführungen in diesem Kapitel.

Akteuren teilgenommen, um diese dann bspw. nach ihrer Einschätzung bzgl. der SWERS betreffenden relevanten Themen zu befragen.

Es wurde bereits angesprochen, dass aufgrund der Skepsis einiger Gesprächspartner keine Diktiergeräte verwendet wurden. Auch impliziert eine skeptische Haltung der Gesprächspartner, dass seitens des Forschers ein besonderes Kommunikationsgeschick nötig ist, um einen zunächst skeptischen Gesprächspartner dennoch zur Kooperation zu bewegen.

Der erste Gesprächspartner vor Ort war gleich die wichtigste Schlüsselperson für den weiteren Verlauf der Forschung, was von mir als Erleichterung für den Einstieg ins Feld gewertet wird. Dass mit SWERS' CEO jedoch auch einige Hindernisse für den weiteren Verlauf der Forschung in Verbindung standen, sei jedoch ebenfalls angemerkt. So führte er gleich zu Anfang aus, dass er mit Forschungsteams von Universitäten bereits schlechte Erfahrungen gemacht habe.<sup>67</sup> Aus diesem Umstand ergab sich die Problematik, dass er gerade anfangs skeptisch war und mir deshalb schnell klar wurde, dass mit der Etablierung eines Vertrauensverhältnisses die Generierung brauchbarer Informationen steht und fällt: „Hat es nun der Forscher geschafft, als ‚netter Kerl‘ angesehen zu werden, so hat er den ersten wichtigen Schritt getan, um überhaupt seine Forschung durchführen zu können.“ (GIRTNER, 2001; zit. nach GEBHARDT ET AL., 2011: 159). Zwar wurde von mir die Etablierung eines vertrauensvollen Verhältnisses als Voraussetzung zur Durchführung fruchtbarer Interviews eingeschätzt, trotzdem lässt sich dies leichter sagen, als es sich realisieren lässt. So kann der Einstieg in ein Gespräch zunächst fernab vom Thema realisiert werden um eine lockere Atmosphäre zu schaffen, trotzdem ist man als Forscher vor Ort mit dem Problem der Zeit als limitierendem Faktor konfrontiert, sodass stets versucht werden muss, – ohne dabei aufdringlich zu wirken – das Gespräch hin zu den relevanten Themen zu leiten. Auch muss man als Forscher aufpassen, dass der Versuch, auf Basis eines im Extremfall gar freundschaftlichen Verhältnisses, die Forschung voranzutreiben, nicht „nach hinten losgeht“. So gehört in Anlehnung an GEBHARDT ET AL. zu den größten Problemen der teilnehmenden Beobachtung, dass der Forscher die „Außenperspektive“ verliert und stattdessen unhinterfragt die „Innenperspektive“ übernimmt (FLICK, 1995; zit. nach GEBHARDT ET AL., 2011: 159). Das Problem stellte sich also vor Ort derart dar, dass versucht werden musste, einerseits auf „zunehmende Vertrautheit“ hinzuwirken, gleichzeitig jedoch ein ausreichendes Maß an Distanz zu wahren (LÜDERS 2000, zit. nach GEBHARDT ET AL., 2011: 159).

Wenn eine Organisationsanalyse in einem Unternehmen durchgeführt werden soll, so stellt sich nach TITSCHER ET AL. für die seitens des Unternehmens an Interviews partizipierenden

---

<sup>67</sup> In diesem Kontext erläutert er, dass er in der Vergangenheit bereits Forscher, die SWERS untersucht haben, bereitwillig mit Informationen versorgt habe, ohne dies kritisch zu hinterfragen. Letztlich wurde ihm dies „gedankt“, indem SWERS zwar keine Unterstützung jedweder Art erhielt, dafür jedoch ein vergleichbares Projekt in einer anderen Stadt gefördert wurde.

Akteure vorab die Frage, warum sie an solchen Maßnahmen überhaupt mitwirken sollen. Ergibt sich dadurch für sie (potentiell) ein Vorteil, als wenn sie die Kooperation verweigern? (vgl. TITSCHER ET AL., 2008: 203). So ist zunächst einmal prinzipiell festzuhalten, dass Organisationsanalysen für die Befragten potenziell nicht folgenlos sind (vgl. ebd. 201), da es im Rahmen dieser darum geht, Schwachstellen in der Unternehmensstruktur sowie, Konflikte innerhalb der Belegschaft aufzudecken, etc. Im besten Falle sollen Vorschläge zur Optimierung der Gesamtorganisation gemacht werden (vgl. PER MARKET, ohne Jahres- und Seitenangabe). Im konkreten Falle der Untersuchung der Organisation SWERS ergibt sich hier die besondere Problematik, dass SWERS' CEO in unserem Forschungsteam zwar nicht unmittelbar einen potentiellen Unterstützer für seine Organisation, aber doch zumindest einen *Link*<sup>68</sup> zu einem solchen in Form der Siemens Stiftung sah. Da sich die Organisation SWERS eine Unterstützung – welcher Art auch immer – wünscht, ist hier auf die sich daraus ergebende Problematik hinzuweisen, dass es aus dieser Perspektive rational Sinn macht, positive Aspekte in Bezug auf das Unternehmen in den Vordergrund zu rücken, gar über zu betonen, hingegen negative Aspekte nicht anzusprechen, oder zu verharmlosen.

Nachdem unmittelbar vor dem Forschungsaufenthalt kurzzeitig in Frage stand, ob eine Untersuchung von SWERS überhaupt möglich ist,<sup>69</sup> entschloss sich der CEO schließlich doch, mit unserem Forschungsteam zusammen zu arbeiten. In Anlehnung an TITSCHER ET AL. ist der CEO also im Rahmen einer Kosten-/Nutzen-Überlegung<sup>70</sup> zu dem Schluss gekommen, dass es trotz einer nicht vorhandenen „Absicherung“ wert ist, in eine Kooperation einzuwilligen (vgl. ebd. 203). Diese Umstände müssen dem Leser dieser Arbeit klar sein, um über die konkreten Rahmenbedingungen der Forschung vor Ort im Bilde zu sein. Es muss auf folgende Problematiken hingewiesen werden:

„Befragungen im Rahmen von Organisationsanalysen sind weit davon entfernt, den Wunschvorstellungen von Befragungssituation[en] zu entsprechen; Man kann nicht damit rechnen, dass die Situationsinteressen der Befragten gering sind, sie der Datensammlung relativ gleichgültig gegenüberstehen.“ (ebd. 223).

Daraus leitet sich wiederum folgendes ab:

„Die Vermutung wäre völlig blauäugig, Antworten in Organisationsanalysen würden nicht vorwiegend taktisch bestimmt.“ (ebd. 221).

---

<sup>68</sup> Die Leiterin der Feldforschung, Frau Prof. Lohnert wies SWERS' CEO gleich zu Beginn des Aufenthaltes darauf hin, dass unser Forschungsteam ausschließlich zum wissenschaftlichen Arbeiten angereist ist und ausdrücklich keinen direkten Einfluss auf etwaige Unterstützungsmaßnahmen hat. Es ging hier v.a. darum, einer zu großen Erwartungshaltung entgegen zu wirken.

<sup>69</sup> Der CEO verlangte von der Siemens Stiftung eine Aufwandsentschädigung, um mit dem Forschungsteam der Universität Bayreuth zu kooperieren. Nach eigenen Ausführungen wollte er sich dadurch dagegen absichern, erneut enttäuscht zu werden (s.o.). Da jedoch eine Zahlung seitens der Siemens Stiftung im Vorfeld der Feldforschung ausblieb, war bis zu einem klärenden Gespräch mit dem CEO am ersten Tag der Feldforschung zunächst unklar, ob die Forschung wie geplant stattfinden konnte.

<sup>70</sup> Kosten hier v.a. bezogen auf den Zeitaufwand; Nutzen hier bezogen auf den potentiellen Nutzen, künftig Profiteur einer Unterstützungsmaßnahme zu sein.

Denn:

„Man kann davon ausgehen, dass [die Befragten] mehr oder weniger ausgefeilte Überlegungen anstellen, [...] welche Antworten Anerkennung bringen oder negative Konsequenzen haben könnten.“ (ebd. 206).

In Anlehnung an TITSCHER ET AL. (2008) sind zwei Phänomene der Kategorie „fehlerhafte“, oder „unwahre“ Angaben auszumachen, die sich in der Praxis oft aus der o.a. Problematik ergeben. Dies sind „sozial erwünschte Angaben“, sowie die „Ja-Sage-Tendenz“ (ebd. 204). Diese Phänomene waren nach meiner Einschätzung im Rahmen der mit dem CEO durchgeführten Interviews an der Tagesordnung. So trat ersteres Phänomen in Bezug bzgl. der Frage nach einem positiven *impact* von SWERS auf die *community* auf, indem daran anschließend seitens des CEOs stets überschwänglich über geplante Maßnahmen referiert<sup>71</sup> wurde. Gerade vor dem Hintergrund, dass der CEO in der Vergangenheit Erfahrungen mit Akteuren der EZ gemacht hat<sup>72</sup> ist davon auszugehen, dass seinerseits vorab erwünschte Antworten antizipiert wurden. Aus dem zweiten Phänomen ergab sich das Problem, dass scheinbar gesicherte Angaben immer wieder revidiert werden mussten,<sup>73</sup> da sich heraus stellte, dass die Sachlage doch eine andere war.<sup>74</sup> Dies führte meinerseits dazu, dass im Laufe der Zeit scheinbar einfache und plausible Antworten skeptischer betrachtet, und im Zweifelsfall erneut hinterfragt wurden.

Ein weiteres, bedeutendes Problem, welches es gilt anzumerken, bestand vor Ort darin, dass meinerseits stets versucht wurde, neben dem CEO auch mit anderen Mitgliedern von SWERS Interviews zu führen, um von ihnen auch etwaige kritische Informationen zu erhalten, Aussagen des Geschäftsführers zu verifizieren, sowie schlichtweg eine Schilderung bzgl. der Organisation aus einem anderen Blickwinkel zu erhalten. Dies ist jedoch aufgrund seines Einwirkens nur sehr eingeschränkt gelungen.<sup>75</sup> Dies muss hier als Nachteil der durchgeführten Analyse festgehalten werden, denn die Position des Befragten spiegelt sich auch in dessen Relation zur Organisation wider und beeinflusst somit die Antworten auf bestimmte Fragen (vgl. ebd. 210). So kann davon ausgegangen werden, dass dem Geschäftsführer deutlich mehr daran liegt, die Organisation in einem guten Licht erscheinen

---

<sup>71</sup> Nach einem realisierten Unternehmenswachstum sollen v.a. Frauen im Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen gefördert werden. Aber auch Waisenkindern sollen Arbeitsmöglichkeiten geschaffen werden, sowie Essen zu Verfügung gestellt werden. Auch Jugendliche sollen generell unterstützt werden. Im Rahmen der Ausführungen wurden sehr häufig plakative Schlagwörter („*empower women!*“ etc.) verwendet, die wie auswendig gelernt klangen.

<sup>72</sup> Verwiesen sei hier auf Kapitel 5.

<sup>73</sup> Hier ging es mitunter zwar mitunter um Banalitäten nach folgendem Muster: Forscherfrage: „Wohnt hier Kunde XY?“ Antwort: „Ja.“ Es stellte sich jedoch heraus, dass dies nicht stimmte.

<sup>74</sup> Verwiesen sei hier auf die Eingangs getätigten Ausführungen bzgl. Informationsbeschränkungen und der Annäherung an „die Wahrheit“.

<sup>75</sup> Es fand lediglich ein Treffen mit den in Mazabuka festangestellten Müllmännern statt, welches von mir beabsichtigt mit ihnen alleine geführt werden sollte. Der CEO blieb in der von ihm selbst bezeichneten Rolle des „Übersetzter“ (das wäre ausdrücklich nicht nötig gewesen) anwesend und beeinflusste das Gespräch an mehreren Stellen proaktiv.

zu lassen, als einem in der Unternehmenshierarchie deutlich weiter unten angesiedelten Mitglied der Organisation. So jemand wird – so denn sichergestellt ist, dass seine Immunität gewahrt bleibt – eher bereit sein, auch Missstände anzusprechen.

Auch in Bezug auf die Haushaltsbefragungen können einige Probleme festgehalten werden. So wurden aufgrund der zeitlichen Begrenzung des Feldaufenthaltes vergleichsweise wenige Haushalte befragt. Dem mit quantitativen Forschungsmethoden einhergehendem Anspruch auf Repräsentativität konnte somit nicht nachgekommen werden.

Eine generelle Problematik ist darin zu sehen, dass versucht wurde, mit denjenigen Akteuren Fragebogeninterviews zu führen, die für die Müllentsorgung in den Haushalten verantwortlich sind. Dies sind tendenziell Frauen. Wie in Kapitel 3 angesprochen sind diese jedoch normalerweise nicht in der Position, zu entscheiden, ob ein Müllabhol-Service in Anspruch genommen werden soll. Auch Aussagen bzgl. der Zahlungsbereitschaft sind deshalb in ihrer Relevanz eingeschränkt.

Da die Fragebögen überwiegend vom Forscher selbst ausgefüllt wurden, ergab sich – rückblickend betrachtet – die Problematik, dass unscharfe Antworten seitens der Befragten<sup>76</sup> von mir vorschnell in bestimmte Kategorien eingeteilt wurden.

Auch waren manche Interviewpartner aufgrund ihrer kognitiven Fähigkeiten, sowie der sprachlichen Barriere nicht in der Lage, die Fragen zu verstehen und dementsprechend auch nicht in der Lage diese adäquat zu beantworten.<sup>77</sup> Dies ist jedoch nicht als Kritik gegenüber den Interviewpartnern miss zu verstehen, sondern als Schwachpunkt des erarbeiteten Fragebogens zu verstehen, denn dem Anspruch an einen „guten“ Fragebogen wurde hier nicht gerecht, da im Vorfeld folgendes nicht beachtet wurde: „[B]ei einer breiten Streuung des Bildungsniveaus [der Befragten, muss] die Frageformulierung den am wenigsten gebildeten Probanden angepasst werden.“ (GEBHARDT ET AL., 2011: 133).

---

<sup>76</sup> „Oftmals geschieht dies, weil eine persönliche Reflexion über ein bestimmtes Thema [seitens der Befragten selbst] noch gar nicht stattgefunden hat oder weil den Befragten die sprachlichen Fähigkeiten zur verbalen Artikulierung von Begründungszusammenhängen fehlen [insbesondere relevant für offene Fragen].“ (Gebhardt ET AL., 2011: 133).

<sup>77</sup> So war beispielsweise die Eingangsfrage des verwendeten Fragebogens („*What do you consider as waste?*“), welche eigentlich zum „Aufwärmen“, also dem erleichterten Einstieg ins Interview dienen soll für einige Interviewpartner nicht zu beantworten.

## 5. Southern Wings Environmental Recovery Service

In diesem Teil der Arbeit wird die im Rahmen der Feldforschung im Fokus stehende Organisation SWERS untersucht.

### 5.1 Unternehmenshistorie

Die Organisation SWERS wurde im Jahr 2001 unter dem Namen *Southern Wings Youth Co-operative Society* gegründet. Das deutschsprachige Pendant zu einer *Co-operative Society* entspricht einer Erwerbsgenossenschaft. Eine solche Organisation benötigt in Sambia zur Gründung mindestens zehn Mitglieder, über die SWERS damals auch verfügte.

Der Gründungsprozess der Organisation lief wie folgt ab. Der heutige CEO entwickelte zusammen mit anderen Jugendlichen die Idee, einen Müllentsorgungsbetrieb zu etablieren, da es damals einen solchen in Mazabuka noch nicht gab und sich aus Sicht der Akteure aus diesem Umstand sowohl die Möglichkeit ergab, ein gewinnbringendes Geschäft zu errichten, als auch gleichzeitig einen positiven Beitrag zum Schutze der Umwelt zu leisten. Also wurde im Oktober 2001 vom *council* ein Schriftstück<sup>78</sup> erworben, welches bestätigt, dass der Zusammenschluss der Jugendlichen gedenkt, im Bereich der Müllentsorgung tätig zu werden. Der damalige *Public Health Superintendent* der Stadt Mazabuka versichert in diesem Schreiben, dass seitens des *councils* diesbezüglich keinerlei Einwände entgegen gebracht werden, man den Plan sogar begrüße, da dies als Unterstützung der Aktivitäten des *councils*<sup>79</sup> für eine saubere Umwelt zu sorgen, gewertet wird. Deshalb wurde SWERS auch erlaubt, die *West-Villa dumpingsite* des *councils* unentgeltlich mitzubedenutzen.<sup>80</sup>

Trotzdem war der Organisation klar, dass die Pläne nur in die Realität umgesetzt werden können, wenn sich ein Sponsor findet, der dieses Vorhaben unterstützt. So wurde die Geschäftsidee den lokalen GTZ Mitarbeitern aus Mazabuka vorgestellt. Diese unterzogen laut des CEOs von SWERS die Pläne einer höchst kritischen Prüfung. Seitens der SWERS Mitglieder mussten erhebliche Anstrengungen unternommen werden, um die GTZler von der Sinnhaftigkeit des geplanten Projektes zu überzeugen. Dies gelang jedoch letztlich, und so erhielten die SWERS Mitglieder, die wie angesprochen alle Jugendliche<sup>81</sup> waren und von

---

<sup>78</sup> Siehe Anhang

<sup>79</sup> So betreibt auch der *council* eine Müllabfuhr

<sup>80</sup> Zwar kann angesprochenes Schriftstück als offizielle Erlaubnis seitens der lokalen Autoritäten gewertet werden, dass SWERS in Mazabuka im Bereich der Müllentsorgung aktiv werden darf. Trotzdem benötigt SWERS zusätzlich eine Lizenz, welche jährlich erneuert werden muss. Dafür muss ein Betrag von 2.000.000KW (286€) entrichtet werden. In Bezug auf die in Kapitel 2 angesprochenen Aspekte von (mangelhaft implementierten) Dezentralisierungsmaßnahmen interessant. So muss diese Lizenzerneuerung beim *Environmental Council of Zambia* beantragt werden. Die Lokalregierung kann keine Lizenz erteilen.

<sup>81</sup> Laut ANSCHÜTZ (1996) spielen Jugendliche oft bestimmte Rollen im Bereich der Müllentsorgung: „*Youth are mainly active as operators of solid waste services.*“ (ANSCHÜTZ, 1996: 6).

denen keiner über betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sowie Erfahrung im Waste-Management verfügte, seitens der GTZ Schulungen in eben diesen Bereichen. Erst daran anschließend erhielt SWERS von der GTZ das erhoffte Startkapital<sup>82</sup>, um das nötige Equipment insbesondere in Form von Eseln und Eselskarren anzuschaffen. Dabei legte die GTZ akribisch Wert darauf, dass alle Ausgaben dokumentiert wurden, um für ein Maximum an Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu sorgen.

SWERS wurde im Jahr 2008 in eine andere Unternehmensform überführt. Seither ist die Organisation ein reines Wirtschaftsunternehmen. Gleichzeitig wurde auch die Namensänderung vollzogen. Man habe sich zu diesem Schritt entschlossen, da die Möglichkeiten der ursprünglich gewählten Unternehmensform durch diverse Regularien eingeschränkt waren.

Da sich der Kundenstamm des Unternehmens aus Kleinkunden zusammensetzt, ist hier noch interessant zu erwähnen, dass SWERS bis 2008 auch einen Großkunden besaß, namentlich *Zambia Sugar*. Dieser wurde jedoch verloren, insbesondere aufgrund mangelnder Projektressourcen in Form von nicht ausreichendem Equipment.<sup>83</sup>

Zwar fand die Feldforschung ausschließlich in Mazabuka statt. Trotzdem ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass SWERS die Geschäftstätigkeit teilweise in eine andere Stadt verlagert hat. So ist man aktuell dabei, eine Müllentsorgung nach gleichem Geschäftsmodell in Chilanga aufzubauen.<sup>84</sup>

Da seitens der Siemens Stiftung explizit nach Kooperationspartnern in Form sogenannter *Community-based Organisations* gesucht wird, soll nun kurz dazu Stellung genommen werden, ob SWERS als eine solche CBO klassifiziert werden kann. Zunächst ist festzuhalten, dass Definitionen von CBOs variieren. Trotzdem lassen sich einige Kernmerkmale festhalten, von denen einige zutreffen, ein entscheidendes jedoch nicht. So sind CBOs sogenannte *non-profit* Organisationen (vgl. NATIONAL NETWORK OF LIBRARIES OF MEDICINE, 2007), was auf SWERS nicht zutrifft, da das Unternehmen bereits mit dem Hauptziel gegründet wurde, einen Gewinn zu erwirtschaften und somit eine Einkommen-

---

<sup>82</sup> SWERS' CEO machte keine Angaben um welchen Betrag es sich handelte. Von einem ehemaligen SWERS Mitarbeiter jedoch wurde dieser auf 10.000.000KW beziffert, was nach damaligem Umrechnungskurs ca. 2800 US Dollar entspricht.

<sup>83</sup> Weitere Details folgen in Kapitel 5.6 und 5.7

<sup>84</sup> Um unserem Forschungsteam die Situation vor Ort zu zeigen bot SWERS' CEO an, dorthin eine Exkursion zu machen. Dies wurde jedoch aufgrund der zeitlichen Beschränkung, sowie der Vorgabe in Mazabuka zu forschen abgelehnt.

Der CEO verweist darauf, dass man erst vor kurzem nach Chilanga expandiert habe und der in einer dortigen Etablierung eines Geschäftszweigs enormes Potential sehe. So habe man in kurzer Zeit bereits einen Kundenstamm von 50 Haushalten aufgebaut. Weitere 210 neue Kunden hätten sich bereits auf eine Warteliste setzen lassen. Daraus lässt sich ableiten, dass seitens SWERS der Wille besteht, die Geschäftstätigkeit in Chilanga auszuweiten. Dass dies aktuell nicht intensiver vorangetrieben wird, liegt wahrscheinlich an der mangelnden Investitionsfähigkeit des Unternehmens.

In Kapitel 5.3 folgt eine Beschreibung der Unternehmensstruktur, in der auch die Geschäftstätigkeit in Chilanga berücksichtigt wird.

schaffende Wirkung zu erzielen.<sup>85</sup> Der Geschäftstätigkeit liegt also von Anfang an ein *business*-Ansatz zugrunde. Ist SWERS also als mit der lokalen Stadtverwaltung zusammenarbeitender Akteur der Privatwirtschaft als Teil einer *Public Private Partnership* zu sehen? Dies kann bejaht werden in Bezug auf die generelle Intention der Kooperation der beiden Parteien.<sup>86</sup> Allerdings ist das Ziel von PPPs normalerweise, dass Finanzmittel der Privatwirtschaft mobilisiert werden, um gemeinsame Projekte zu realisieren. Aufgrund der beschränkten monetären Basis von SWERS (s.u.) kann dieser Ansatz verworfen werden. Zusammenfassend bedeutet dies, dass SWERS anstatt als CBO eher als „normales“ Kleinunternehmen zu bewerten ist.<sup>87</sup> Den unterschiedlichen Organisationstypen kommen in der Praxis unterschiedliche Rollen zu, die eine Zuordnung von SWERS erleichtern: „[T]he CBO has management and supervision tasks, while the micro-enterprise is responsible for operating the service.“ (Anschütz, 1996: 23).

## 5.2 Gegenstand, Angebot Lösung der Initiative

Das Hauptanliegen von SWERS und damit auch die Hauptgeschäftstätigkeit liegt in der Abholung von MSW von Haushalten, Geschäften (*Lodges*) und einiger NGOs<sup>88</sup>. Aktuell verfügt SWERS über 70 Kunden, die unterschiedliche Tarife entrichten müssen.<sup>89</sup> Der Großteil der Kunden setzt sich aus privaten Haushalten zusammen. Die Kunden rekrutieren sich überwiegend aus den Stadtteilen *Kaonga* und *Namulonga*, welche zu den *high-income areas* Mazabukas gehören. Als aktuell wichtigste Zielgruppe gelten also jene vergleichsweise gut situierten Privat-Haushalte. Zwar weist der CEO darauf hin, dass auch Haushalte der *low-income areas* den Service mitunter nachfragen. Jedoch beschränke sich dies stets auf die Phase der Regenzeit von Oktober bis April, da in dieser Zeit in den *low-income areas* aufgrund der in Kapitel 2 thematisierten Problematiken eine erhöhte Gefahr des Ausbruchs diverser Krankheiten, insbesondere Cholera besteht. Diese Kunden werden

---

<sup>85</sup> Wie angesprochen gibt es keine einheitliche, allgemein anerkannte Definition. So lassen sich auch andere Definitionen finden, in denen der *non-profit* Aspekt keine Beachtung findet: „*Community-based solid waste management projects are activities carried out by members of communities to clean up their neighbourhood and/or to earn an income from solid waste.*“ (ANSCHÜTZ, 1996: 13; eigene Hervorhebung). So ist mit einem *community-based* Ansatz jedoch stets verbunden, dass die Mitglieder der *community* aktiv werden um einen positiven Beitrag – in welcher Form auch immer – für die eigene *community* zu leisten. Daher fällt SWERS nicht in diese Kategorie, da die in Mazabuka aktiven Mitglieder allesamt aus dem Stadtteil Nakambala stammen, welcher von der Organisation jedoch nicht bedient wird.

<sup>86</sup> „Public Private Partnerships (öffentlich-private Partnerschaften) sind Allianzen zwischen der öffentlichen [Hand] und der Privatwirtschaft zu beiderseitigem Nutzen.“ (www.bmz.de).

<sup>87</sup> „A CBO usually works more from the perspective of a clean neighborhood, a micro-enterprise will generally focus more on its income generating aspects.“ (ANSCHÜTZ, 1996: 23).

<sup>88</sup> NGO steht für *Non Governmental Organisation*. „NGOs sind Organisationen, die auf der Basis privater Initiative transnationale politische und gesellschaftliche, aber auch soziale oder ökonomische Ziele vertreten.“ (www.bpb.de).

<sup>89</sup> *Lodges*: 100.000KW (14€); Haushalte: 50.000KW (7€); NGOs: 30.000KW (4€). Die Beträge sind jeweils am Ende des Monats zu entrichten.

von SWERS jedoch i.d.R. abgelehnt, da die lediglich temporäre Bedienung SWERS vor logistisch nicht zu bewältigende Herausforderungen stellt. So können Kapazitäten nicht jahreszeitlich bedingt herauf oder herab gefahren werden. Interessant ist hier zu erwähnen, dass die Zahlungsbereitschaft in den *low-income areas* zwar generell sehr schwach ausgeprägt ist<sup>90</sup>, trotzdem gäbe es eine beträchtliche Anzahl zahlungswilliger Kunden, deren Bedienung sich demnach lohnen würde, so denn die Nachfrage das ganze Jahr über stabil wäre.

Als zusätzliche Einnahmequelle säubern die Mitarbeiter von SWERS auch Grundstücke von Kunden, oder gar Abschnitte von Straßen. Dies geschieht jedoch sehr selten und wird vom CEO weniger als bedeutsame Einnahmequelle, als vielmehr eine Möglichkeit zur Kundenbindung angesehen, da diese es generell sehr schätzen würden, dass SWERS auch solche „Extraaufgaben“ erledigt, sowie je nach Bedarf auch abseits der normalen Müllabholtag (Montag und Donnerstag)<sup>91</sup> diesen einsammelt.<sup>92</sup> Generell sei es dem Unternehmen sehr wichtig ein gutes Verhältnis zu den Kunden zu haben. Im Rahmen der Fragebogeninterviews konnte eine hohe Kundenzufriedenheit ausgemacht werden. Der CEO fügt zudem an, er schätze an seinen Kunden, dass diese mit ihm und seinen Mitarbeitern „mitempfinden“.<sup>93</sup>

Nachdem der Müll abgeholt wurde, wird er anschließend auf eine Deponie gebracht. Aktuell werden zwei Müllkippen angesteuert. Zum einen die o.a. *West-Villa dumpsite*, sowie zweitens die Müllkippe von *Zambia Sugar*.<sup>94</sup> In Anlehnung an ANSCHÜTZ (1996) kann festgehalten werden, dass SWERS aktuell den Arbeitsschritt der sogenannten *primary collection* übernimmt.<sup>95</sup>

---

<sup>90</sup> So wollen knapp ein-drittel für einen Abholservice gar nichts, und knapp 60 Prozent maximal 10.000KW (1,40€) pro Monat bezahlen. (vgl. MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL, 2011: 17) Auch Herr C., einer der ältesten Bürger der Stadt, und ehemaliger Mitarbeiter des *councils* bestätigt, dass in Mazabuka seitens der Bürger keine Bereitschaft bestehe für *public services* zu bezahlen.

<sup>91</sup> Interessant ist hier, dass der Umstand, dass kommerzielle Betriebe (*Lodges*) doppelt so viel bezahlen wie private Haushalte sich zunächst daraus ableitet, dass für diese eine zweimalige Abholung pro Woche vorgesehen ist, für die Haushalte jedoch nur eine einmalige. In der Praxis jedoch werden alle Kunden zwei Mal pro Woche bedient.

<sup>92</sup> Im Vertrag mit den Kunden ist gar explizit erwähnt, dass dazu die Möglichkeit besteht.

<sup>93</sup> In der Literatur wird oftmals von einem niedrigen Ansehen der Müllmänner berichtet: „*The low status of waste collectors may be caused by the nature of their work [...], which] is often considered to be unpleasant and filthy [...].*“ (ANSCHÜTZ, 1996: 36).

<sup>94</sup> Im Gegensatz zur Benutzung der Müllkippe des *councils*, liegt für die Benutzung der *Zambia Sugar* Müllkippe keine offizielle Genehmigung vor. Allerdings besteht eine mündliche Vereinbarung, die die Benutzung erlaubt.

<sup>95</sup> *Primary collection* impliziert, dass seitens des ausführenden Akteurs der anfallende MSW in den Wohngebieten eingesammelt und anschließend zu einer außerhalb dieser Wohngebiete liegenden Deponie gebracht wird, welche jedoch ausdrücklich nicht der finalen Lagerplatz ist. Daher meint *secondary collection* den (Weiter-)Transport des Mülls zu seiner endgültigen Lagerstätte (dies ist im besten Falle eine *sanitary landfill*), sowie den Betrieb dieser Anlage (vgl. ANSCHÜTZ, 1996: 13). Aufgrund der konkreten Situation in Mazabuka, in der momentan noch keine *sanitary landfill* als endgültige Lagerstätte eröffnet wurde, sondern die offizielle Müllkippe des *councils* in Wohngebieten liegt, fällt also ein Weitertransport aus. SWERS führt keine *secondary collection* aus, da die *West-Villa dumpsite* vom *council* und die *Zambia Sugar* Müllkippe von eben dieser Firma betrieben wird.

Positive Auswirkungen durch die Geschäftstätigkeit von SWERS auf die *community* der eigenen Mitglieder lassen sich nicht ausmachen, da deren eigenes Wohngebiet nicht bedient wird. Positive Effekte sind höchstens indirekt auszumachen, da die zuvor oftmals arbeitslosen SWERS Mitglieder nun über ein regelmäßiges Einkommen verfügen. Da diese Einkommen jedoch gering ausfallen, ist der dadurch entstehende *impact* dementsprechend klein.<sup>96</sup>

Für die bedienten Wohngebiete hingegen lässt sich ein positiver Beitrag zur Verbesserung der Müll-Situation, sowie damit in Zusammenhang stehend, der Umweltsituation ausmachen. Hier muss auf den Umstand verwiesen werden, dass die Haushalte, so sie denn einen Müllabholservice in Anspruch nehmen wollen, nur auf das Angebot von SWERS zurückgreifen können. Der *council* selbst bedient diese aufgrund eingeschränkter Ressourcen nicht.<sup>97</sup> Somit ist die Aktivität von SWERS positiv zu beurteilen. Allerdings muss aufgrund der Größe des Unternehmens, sowie des Kundenstamms von aktuell nur 70 Kunden darauf hingewiesen werden, dass der positive Beitrag begrenzt ist. In welchem Ausmaß sich aus der Tätigkeit von SWERS resultierende positive Auswirkungen auf die Müll-Situation in Mazabuka ausweiten lassen, hängt naturgemäß mit der Frage zusammen, ob die Geschäftstätigkeit ausgeweitet werden kann. Dieser Frage wird in Kapitel 5.5 nachgegangen.

Der CEO verweist darauf, dass er gewillt ist einen positiven Beitrag zur Entwicklung der Gemeinde zu leisten. Dies lasse sich jedoch aufgrund des beschränkten wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens momentan nicht realisieren.<sup>98</sup>

Zwar lag das Hauptgründungsmotiv in der Generierung eines Gewinns, trotzdem hängen sowohl dieser Anspruch, als auch weitere Gründungsmotive mit einem positiven Beitrag auf die *community*, sowie der Realisierung der *Millenium Development Goals* zusammen.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Allerdings lässt sich auf Mikroebene ein gewisser Multiplikatoreffekt ausmachen. So verwendete ein SWERS Mitglied sein Gehalt dazu, sich ein zweites Standbein in Form eines kleinen Marktstandes aufzubauen, was ihm bis dato gut gelungen ist.

<sup>97</sup> Der *council* verfügt zwar über eine eigene Müllabfuhr, sieht sich jedoch mit verschiedensten Hindernissen konfrontiert, die ein zuverlässiges Arbeiten nicht zulassen. Generell bedient der *council* lediglich das Stadtzentrum rund um den *Central Business District*, sowie einige öffentliche Müllsammelstellen v.a. in den *low-income areas*.

<sup>98</sup> Konkret wolle er bis zu 25 Personeninsbesondere der vulnerablen Bevölkerungsgruppen in das Projekt einbinden. Im Kontext Einkommen-schaffender Maßnahmen sollen v.a. Frauen, Arme, sowie Waisenkinder eine besondere Berücksichtigung erfahren.

<sup>99</sup> So seien mit dem Hauptziel der Generierung eines Gewinns weitere Ziele verbunden, wie Einkommen und Arbeit schaffen und gegen Armut zu kämpfen, sowie generell den Lebensstandard der *Stakeholder* zu verbessern. Diese Aspekte stehen mit dem 1. MDG in Verbindung („*end poverty and hunger*“). In Form der Reduzierung des die Stadt verschmutzenden Mülls soll ein Beitrag zum Schutze der Umwelt geleistet werden. Dies hängt mit dem 7. MDG zusammen („*Environmental Sustainability*“) (vgl. UN.ORG).

### 5.3 Unternehmensstruktur

Der aktuelle CEO ist sowohl Gründer, als auch seit der Gründung Geschäftsführer von SWERS. Er ist sowohl im Unternehmensgefüge, als auch in der operativen Alltagspraxis die bedeutendste Person des Unternehmens.

Anhand der folgenden Graphik soll ein Überblick über die Aufbauorganisation von SWERS gegeben werden.

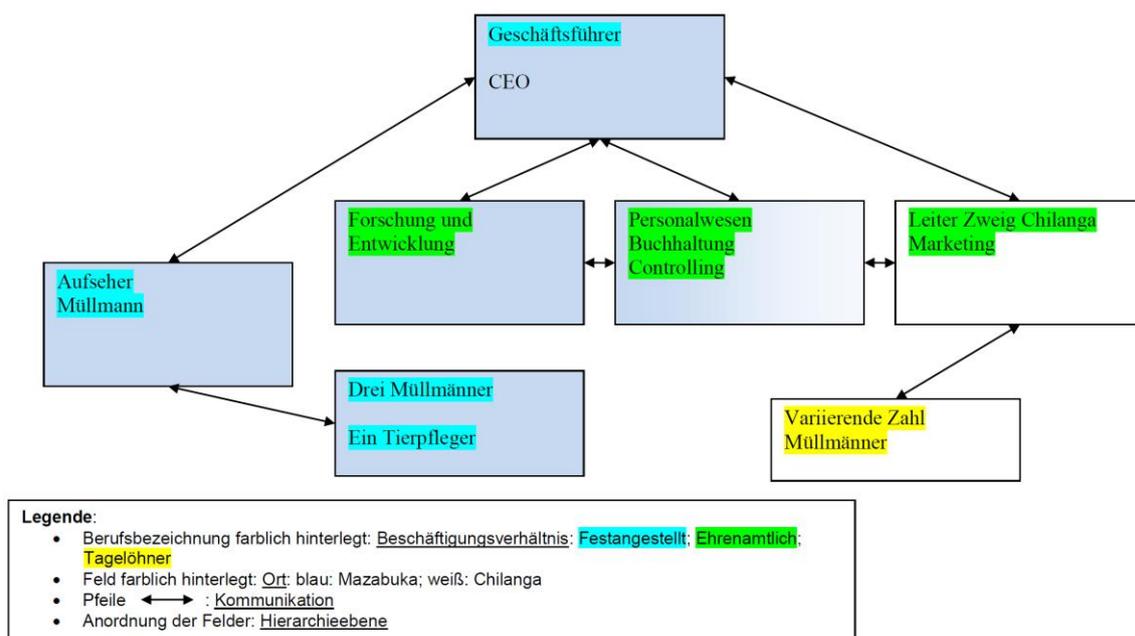


Abbildung 10 Organigramm SWERS; eigene Darstellung

Neben fünf Festangestellten (drei Müllmänner; ein Tierpfleger, welcher sich um die Esel kümmert; sowie einem weiteren Mitarbeiter, der sowohl als Müllmann, als auch als Aufseher agiert), arbeiten weitere drei Personen ohne Entlohnung für das Unternehmen. Darüber hinaus beschäftigt SWERS in Chilanga eine unbestimmte Zahl an Tagelöhnern, die dort als Müllmänner tätig sind. Der Geschäftsführer bekommt ebenfalls ein Gehalt ausbezahlt.

Obwohl die drei Ehrenamtlichen für ihr Engagement nicht entlohnt werden, stehen sie in der Unternehmenshierarchie über den Festangestellten. Lediglich der Geschäftsführer steht in der Hierarchie höher. Der CEO selbst sieht Mazabuka als Hauptstandort der Geschäftstätigkeit an und bezeichnet die aktuell vorgenommene Ausweitung der Operationen nach Chilanga als Etablierung eines neuen Zweigs. Dementsprechend sind mehr SWERS Mitglieder in Mazabuka ansässig, als in Chilanga. Dort hält sich lediglich Herr

M. dauerhaft auf, da er nach eigener Aussage Leiter des „Zweigs-Chilanga“ ist.<sup>100</sup> Frau B. hält sich abwechselnd in Mazabuka und Chilanga auf. Der CEO überzeugt sich zwar selbst von Zeit zu Zeit persönlich von den Entwicklungen in Chilanga, hält sich dort jedoch nur stets kurz auf.

Die Pfeile in der Graphik sollen darauf hinweisen, dass der Geschäftsführer Dreh- und Angelpunkt des Kommunikationsflusses ist. Generell werden alle Informationen über den CEO an die jeweils relevante andere Stelle im Unternehmen weitergegeben. Eine Kommunikation der Mitglieder untereinander findet nur eingeschränkt statt. So tauschen sich auch die Mitglieder der höher gestellten Ebene (Ehrenamtliche) nur bedingt miteinander aus. Frau B.<sup>101</sup> fungiert hier zusätzlich zum CEO als Verbindungsglied zwischen den räumlich voneinander getrennten Zweigen. In größeren zeitlichen Abständen werden für die höhere Unternehmensebene Treffen abgehalten, damit sich die einzelnen Akteure untereinander austauschen können und gemeinsam für die Zukunft planen können. Herr K. fungiert zwar im operativen Geschäft als Müllmann, ist in der Unternehmenshierarchie jedoch höher angesiedelt, da er zusätzlich die Position eines Aufsehers für die anderen Müllmänner innehat. Ihm kann eine besondere Wichtigkeit zugesprochen werden, da er für SWERS Mazabuka als Bindeglied zwischen der unteren Unternehmensebene und dem Geschäftsführer agiert.

Es findet keine direkte Kommunikation zwischen den Müllmännern und den „Planern“ (Ehrenamtlichen) statt. Diese erfolgt nur über den Geschäftsführer.

Der CEO sieht in seiner die Unternehmens-interne Kommunikation dominierenden Rolle jedoch keine Problematik. So tauscht er sich regelmäßig mit allen Beteiligten aus, was insbesondere auf die Mitglieder der höheren Hierarchieebene, sowie den aufsehenden Müllmann zutrifft.<sup>102</sup> Er würde deren Ideen und Kritik stets konstruktiv aufnehmen. Trotzdem muss hier die Vermutung geäußert werden, dass Kommunikationsprozesse effizienter gestaltet werden können, wenn die Kommunikation der Mitglieder untereinander verbessert, bzw. intensiviert würde.

Wie sich die organisatorischen, als auch die operativen Rahmenbedingungen in Chilanga darstellen ist nicht exakt bekannt und darum muss auf eine detaillierte Ausführung an dieser Stelle verzichtet werden.

---

<sup>100</sup> Diese Aussage stammt aus einem kurzen Telefonat mit Herrn M. Ich war über diese Info überrascht, da ich zuvor den Versuch unternommen hatte, zusammen mit dem CEO aufzuzeichnen, wie das Unternehmen strukturiert ist. Dabei wurde Herr M. vom CEO als Leiter des Marketings betitelt, nicht jedoch als Leiter der Operationen in Chilanga.

<sup>101</sup> Zur Wahrung der Anonymität der Akteure werden hier lediglich die Anfangsbuchstaben ihrer Namen verwendet.

<sup>102</sup> Die anderen Müllmänner bestätigen, dass im Falle einer Botschaft an die Ehrenamtlichen SWERS Mitglieder, die Zwischenschaltung des aufsehenden Müllmanns und des CEOs keine Problematik darstellt. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass diese Aussage im Beisein des CEOs getätigt wurde.

Der CEO erhält für seine Arbeit monatlich 1.000.000KW (143€). Die anderen Festangestellten SWERS Mitglieder aus Mazabuka erhalten jeweils 400.000KW (57€).<sup>103</sup> Im Gegensatz zum CEO haben diese jedoch zusätzlich zu ihrer Tätigkeit bei SWERS noch andere Nebenjobs, aus denen sich bescheidene zusätzliche Einkommen generieren lassen. Da die Müllmänner normalerweise an zwei Tagen pro Woche arbeiten, macht dies acht Arbeitstage pro Monat. Daraus ergibt sich ein Lohn von sieben Euro pro Arbeitstag.

Ein zu klärender Aspekt bestand darin, die von der Organisation SWERS gezahlten Gehälter mit denen der Müllmänner des *councils* zu vergleichen. Diese erhalten monatlich durchschnittlich 1.400.000KW (200€). Das bedeutet zwar, dass deren Monatsgehalt drei-einhalb mal höher ist, als das der SWERS Müllmänner. Diese scheinbar deutlich höhere Entlohnung lässt sich jedoch relativieren. So arbeiten die Müllmänner des *councils* an sechs Tagen pro Woche. Rechnet man deren Monatsgehalt auf einen Tageslohn um, so ergibt sich ein kaum höherer Wert von acht Euro.<sup>104</sup>

Letztlich sei noch angemerkt, dass sich die ehrenamtlichen Mitglieder laut CEO trotz einer nicht stattfindenden Bezahlung ihrer Tätigkeit in großem Maße für SWERS engagieren. Dieser Umstand kann von mir jedoch nicht unmittelbar nachvollzogen werden, da ebenfalls berichtet wurde, dass auch diese Mitglieder als mehr oder weniger mittellose Jugendliche zu dem Unternehmen gestoßen sind. Wie diese sich unter den o.a. Rahmenbedingungen ihren Lebensunterhalt verdienen bleibt unklar.

#### **5.4 Projektressourcen und Finanzierung**

Bis 2009 verfügte SWERS über ein zentral gelegenes Büro im Stadtzentrum. Nachdem die Monatsmiete auf 1.000.000KW (143€) erhöht wurde musste es jedoch geschlossen werden. Der CEO erledigt seitdem die organisatorische Arbeit vorwiegend von seiner Privatwohnung aus. Er weist darauf hin, dass ein Büro als Anlaufstelle für aktuelle und potentielle Kunden zwar wichtig wäre, das Geschäft jedoch auch ohne ein solches weiter betrieben werden kann. So sei er für seine aktuellen Kunden stets per Mobiltelefon erreichbar.<sup>105</sup>

SWERS verfügt über zwei Eselskarren und fünf Esel.<sup>106</sup> Sowohl in Mazabuka, als auch in Chilanga wird jeweils ein Stall angemietet, in dem die Esel untergebracht werden. Darüber hinaus verfügt die Organisation über keine nennenswerten Aktiva.

---

<sup>103</sup> Der CEO sagt aus, dass die Müllmänner während der Erntezeit zugestanden bekommen, die Esel mitsamt der Eselskarren dazu zu benutzen, für lokale Farmer deren Ernte zu transportieren. Es handelt sich seitens SWERS also um eine nicht-monetäre Zuwendung für die Müllmänner, die jedoch letztlich dem Ziel dient, damit Geld zu verdienen.

<sup>104</sup> Die Angaben stammen von einer *council* Mitarbeiterin.

<sup>105</sup> Einige Kunden, mit denen im Rahmen der Fragebogeninterviews gesprochen wurde bestätigten dies.

<sup>106</sup> Es ist je eine Eselskarre in Mazabuka und in Chilanga stationiert. Drei der fünf Esel sind in Mazabuka, die anderen beiden in Chilanga.

In Kapitel 5.1 wurde bereits erwähnt, dass sich die Organisation SWERS nur gründen konnte, da ihr seitens der GTZ das nötige Startkapital zur Verfügung gestellt wurde. Es findet keine dauerhafte finanzielle oder andersartige Unterstützung seitens eines Gebers statt. Herr S.<sup>107</sup> sagte in einem Gespräch aus, dass SWERS auch nach 2001 zu einem späteren Zeitpunkt erneut eine finanzielle Zuwendung seitens der EZ-Organisation *Irish Aid* erhalten habe. Diese Information ließ sich jedoch nicht verifizieren.<sup>108</sup>

Die Einnahmen von SWERS generieren sich demnach lediglich aus den Einkünften des operativen Geschäfts. Den monatlichen Einnahmen von 4.500.000 KW (643€)<sup>109</sup> stehen dabei folgende Ausgaben gegenüber: 1.000.000 KW (143€) für die Esel<sup>110</sup> und 3.000.000 KW (429€) Gehälter<sup>111</sup>. So bleiben noch 500.000KW (71€) übrig, die für diverse andere Ausgaben verwendet werden.<sup>112</sup> Falls von diesem Betrag noch etwas übrig bleibt, so wird versucht daraus Rücklagen zu bilden, was sich jedoch schwierig gestaltet. So gibt SWERS' CEO an, dass am Monatsende für gewöhnlich „eine schwarze Null“ steht.<sup>113</sup>

Im Rahmen der durchgeführten Interviews ist klar geworden, dass der CEO eine Vielzahl von Ideen entwickelt, in welche Richtung sich die Geschäftstätigkeit künftig entwickeln kann. Aus den oben getätigten Ausführungen wird jedoch ein besonderes Problem klar: SWERS kann die meisten der entwickelten Ideen nicht realisieren, da diese mit Kosten verbunden sind und die Organisation nicht über ausreichend Investitionskapital verfügt. In diesem Kontext ist auf die Problematik zu verweisen, dass SWERS aus der Sicht von potentiellen Kreditgebern der Privatwirtschaft (Banken) nicht kreditwürdig ist, da die Organisation kaum über Sicherheiten verfügt.<sup>114</sup> Der CEO verwies darauf, dass er mehrfach versucht habe, Kredite zur Realisierung von geplanten Projekten zu akquirieren, dies jedoch nie gelungen sei.<sup>115</sup>

Möchte man bewerten, ob SWERS ein ökonomisch tragfähiges Konzept zugrunde liegt, so gibt es Argumente die dafür, und solche die dagegen sprechen. Dafür spricht, dass SWERS

---

<sup>107</sup> Ein ehemaliges SWERS Mitglied

<sup>108</sup> Laut S. habe SWERS von *Irish Aid* eine Summe von ca. 3000€ erhalten. Was mit dem Geld geschehen ist, sei jedoch unklar. Mehr Informationen dazu sind in Kapitel 5.8 zu finden. Nach der Rückkehr nach Deutschland wurde *Irish Aid* von mir mehrfach per E-Mail kontaktiert, um herauszufinden, ob seine Angaben stimmen. Leider blieben die Anfragen jedoch unbeantwortet.

<sup>109</sup> Sämtliche im Folgenden genannten Zahlen beziehen sich ausschließlich auf Mazabuka.

<sup>110</sup> Davon 700.000KW (100€) für die zu entrichtende Stallmiete und 300.000KW (43€) für Futter und medizinische Versorgung, bspw. Impfungen.

<sup>111</sup> Davon 1.000.000 KW (143€) für den Geschäftsführer und 2.000.000KW (286€) für die anderen Festangestellten.

<sup>112</sup> Telefonrechnungen, Druckkosten, etc.

<sup>113</sup> SWERS' CEO gibt in diesem Kontext an, man werde den eigenen Ansprüchen nicht gerecht. Er geht erneut auf die Klassifikation von SWERS ein und erwähnt, man sei ungewollt eine *non-profit* Organisation, nicht jedoch aufgrund der dieser Organisationsform zugrunde liegenden Motivation, sondern aufgrund des Scheiterns, höhere Einnahmen zu generieren.

<sup>114</sup> Weder in Form von Kapitalrücklagen, noch in Form von Sachkapital.

<sup>115</sup> Der *Deputy Director of Public Health Services* der Stadt Mazabuka verwies in einem Gespräch darauf, dass er vor einigen Jahren ein Empfehlungsschreiben verfasst habe, welches SWERS dazu dienen sollte, gegenüber einer Bank den Status der Kreditwürdigkeit zu erhalten. Ob jedoch ein Kredit gewährt wurde ist nicht klar. Laut SWERS' CEO ist dies nicht gelungen.

sich bereits seit zehn Jahren auf dem Markt halten konnte. Es konnte ebenfalls ein Unternehmenswachstum ausgemacht werden.<sup>116</sup> Die hohe Kundenzufriedenheit ist ebenfalls positiv zu bewerten. Angesprochen wurde die Problematik ausreichend Rücklagen zu bilden. Trotz der beschränkten Mittel sei dies zumindest in der Vergangenheit gelungen.<sup>117</sup> Dass das Büro in der Stadt aufgegeben werden musste ist als Indikator zu sehen, dass das Konzept nur eingeschränkt tragfähig ist, da darin sicherlich ein Rückschritt auszumachen ist. Auch muss bezüglich der Einnahmen und den damit in Verbindung stehenden Gehältern gesagt werden, dass hier ein Missstand besteht. So fallen die Gehälter der Festangestellten trotz des ehrenamtlichen Engagements der anderen Mitglieder relativ gering aus.<sup>118</sup> Dass hier keine Verbesserung der Situation auszumachen ist, belegt ein Zitat des Geschäftsführers bzgl. der Gehälter: „*We sacrificed a lot. Even now.*“<sup>119</sup>

Auch muss erwähnt werden, dass SWERS seit der Gründung nie einem wirklichen Konkurrenzdruck ausgeliefert war, da der *council* als einziger weiterer in Mazabuka aktiver Akteur, in SWERS laut eigener Aussage eher einen Mitstreiter im Bestreben gegen die Müllproblematik anzugehen, als einen Konkurrenten sieht. Auch bedient der *council* nicht die *high-income areas*, sodass sich die Akteure in der Praxis tatsächlich ergänzen. Da in *Mbana Health and Sanitation Co-operative* seit 2008 ein weiteres privatwirtschaftliches Unternehmen in Mazabuka existiert, welches künftig plant, die Geschäftstätigkeit auf eben jene *high-income areas* auszuweiten, wird dies SWERS künftig vor neue Herausforderungen stellen.<sup>120</sup>

## 5.5 Marktpotential und Skalierbarkeit

In diesem Abschnitt soll analysiert werden, welches Wachstumspotential in Bezug auf die Geschäftstätigkeit von SWERS ausgemacht werden und wie dieses realisiert werden kann.

Auch wenn man die Aktivitäten des *councils* und von SWERS zusammen betrachtet, ergibt sich aus der Definition des Marktpotentials<sup>121</sup>, dass ein erhebliches Wachstumspotential

---

<sup>116</sup> Der ehemalige Mitarbeiter Herr S. gibt an, dass SWERS z.Z. seines Ausscheidens 2006 über lediglich 30 Kunden verfügte. Zwar scheint die aktuelle Kundenzahl von 70 Kunden auf den ersten Blick ebenfalls nicht sehr groß, immerhin konnte der Kundenstamm jedoch um den Faktor 2,3 erhöht werden. Nimmt man die aktuell 50 Kunden aus Chilanga hinzu, erhöht sich der Faktor auf den Wert vier.

<sup>117</sup> Von den mit GTZ-Mitteln angeschafften fünf Eseln sind zwischenzeitlich zwei aufgrund von Krankheit gestorben. Diese zu ersetzen (damals fielen 170€ pro Esel an) war für SWERS zwar eine Herausforderung, gelang letztlich jedoch.

<sup>118</sup> So verdient der Geschäftsführer nur ca. zwei-Drittel des Gehalts eines „normalen“ *council*-Müllmanns.

<sup>119</sup> Auf die Problematik geringer Löhne von Müllmännern weist auch ANSCHÜTZ (1996) hin. (vgl. ANSCHÜTZ, 1996: 35ff, 58)

<sup>120</sup> Mehr dazu in Kapitel 5.6 und 5.7.

<sup>121</sup> „Das Marktpotential [...] gibt an, wie viele Einheiten eines Produkts [hier: die Bedienung eines Kunden mit einer Abfallentsorgung] insgesamt abgesetzt werden könnten, wenn alle potentiellen Kunden [hier: alle bis dato nicht versorgten Haushalte und Betriebe] über die erforderlichen Mittel (Kaufkraft) verfügten und ein Kaufbedürfnis bestünde.“ (WIRTSCHAFTSLEXIKON24.NET)

ausgemacht werden kann, da aktuell nur ein vergleichsweise geringer Teil der Haushalte mit einer Abfallentsorgung versorgt wird. In Anlehnung an die Definition kann also festgehalten werden, dass tendenziell alle bisher nicht bedienten potentiellen Kunden prinzipiell eine Situation vorziehen würden, in der sie mit einer Müll-Abholung versorgt sind, als wenn dies nicht der Fall wäre.<sup>122</sup> Der entscheidende Aspekt, und damit verbunden auch die eingeschränkte Anwendbarkeit solcher volkswirtschaftlichen Theorien, besteht darin, dass in der Praxis nicht der Fall gegeben ist, dass alle potentiellen Kunden über eine ausreichende Kaufkraft verfügen.<sup>123</sup>

In Bezug auf das von SWERS praktizierte Geschäftsmodell ist hier jedoch wichtig, den Umstand festzuhalten, dass das Operieren mit Eselskarren von den Bürgern tendenziell auf Ablehnung stößt, bzw. „modernere“ Methoden vorgezogen werden.<sup>124</sup> Daraus ergibt sich die Problematik, mit solch einem Geschäftskonzept sehr schwer Neukunden akquirieren zu können, falls die Kunden auf einen anderen Service zurückgreifen können.<sup>125</sup> Dass das Geschäftsmodell – trotz der hohen Zufriedenheit der aktuellen SWERS Kunden – auf so wenig Akzeptanz seitens der Bevölkerung stößt wurde von mir im Rahmen der Feldforschung zunächst mit Überraschung zur Kenntnis genommen<sup>126</sup>, allerdings sowohl im Rahmen von durchgeführten Fragebogen-Interviews, als auch durch eine Studie des *councils* bestätigt.<sup>127</sup>

Aussagen darüber zu treffen, in wie weit das Projekt SWERS skalierbar ist, wird hier derart verstanden, dass eingeschätzt werden soll, in wie fern sich die Geschäftstätigkeit ausweiten lässt, wenn das Unternehmen mit mehr Input – in Form von Ausstattung – versorgt wird.

Betrachtet man die geringe Kundenzahl von SWERS, lässt sich zunächst festhalten, dass seitens der Haushalte weiterhin eine Nachfrage nach dem Service einer Müllabholung besteht.<sup>128</sup> Da also eine Nachfrage besteht, kann prinzipiell konstatiert werden, dass eine Ausweitung der Geschäftsaktivität sinnvoll wäre und möglich ist. Da SWERS mit dem

---

<sup>122</sup> Verwiesen sei auf die in Kapitel 2 angesprochenen Problematiken einer unsauberen Umwelt (ästhetische Aspekte; Gefahr von Krankheiten; etc.).

<sup>123</sup> Dies gilt insbesondere für die Bewohner der *low-income areas*.

<sup>124</sup> SWERS' CEO erwähnte, dass das Geschäftsmodell von SWERS allgemein auf Ablehnung stößt, da es als unmodern, bzw. „*unchic*“ angesehen wird. Zwar seien die aktuellen Kunden zufrieden, neue Kunden jedoch skeptisch. Darum sei es für SWERS so wichtig, die hohe Kundenzufriedenheit zu garantieren. Eine negative Mund-zu-Mund Propaganda sei für sein Geschäft „Gift“.

<sup>125</sup> Verwiesen sei hier auf die Pläne Mbanas. Siehe Kapitel 5.6 und 5.7.

<sup>126</sup> Die Überraschung resultiert daraus, dass das von SWERS gewählte Eselskarren-Modell in Bezug auf Erkenntnisse aus der Waste-Management Literatur als sinnvolles, da den lokalen Gegebenheiten angepasstes Modell eingeschätzt wurde: „[*The trend of capital-intense, large-scale imported technology, without local capacities for maintenance] must stop, and more emphasis should be placed on the use of small-scale, locally available technologies, such as hand drwan carts [...]*.“ (ONIBOKUN, 1999: 244).

<sup>127</sup> Im Rahmen der vom *council* durchgeführten *Baseline Survey* wurden über 1000 Haushalte befragt, welche Art der Müllabholung sie bevorzugen. Nur drei Prozent der Befragten gaben dabei die *donkey collection*, hingegen 41 Prozent die Abholung durch motorisierte Fahrzeuge an. (vgl. MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL, 2011: 16).

<sup>128</sup> Der CEO bestätigt, dass es prinzipiell leicht sei neue Kunden einer Müllabholung zu gewinnen. Man müsse jedoch darauf achten, den versprochenen Service auch verlässlich anbieten zu können.

Problem geringer Einnahmen konfrontiert ist, ergibt sich in Zusammenhang mit der angesprochenen Möglichkeit neue Kunden zu gewinnen die Frage, warum SWERS 1) diesen Schritt nicht vollzieht, und 2) sogar Ressourcen von Mazabuka nach Chilanga verlagert. Denn prinzipiell ist es durchaus möglich, das verwendete Konzept auf andere Stadtteile auszuweiten, vor allem aber auf eine intensivere Abdeckung der Kundschaft in den bereits bedienten Gebieten hin zu wirken.<sup>129</sup> Dass hier enormes Potential besteht, die Geschäftstätigkeit erheblich auszuweiten, ergibt sich aus dem in Kapitel 3 angesprochenen Umstand, dass seitens der Lokalverwaltung in naher Zukunft neue Verordnungen implementiert werden, die zu einem indirekten Zwang führen, eine Müllabholung in Anspruch zu nehmen. Denn wenn jedwede unsachgemäße Handhabung von Müll<sup>130</sup> unter Strafe gestellt wird, steigen seitens der Haushalte die Anreize, solchen Strafmaßnahmen zu entgehen, indem eine Müllabholung in Anspruch genommen wird.

Zur Beantwortung der o.a. Frage, nach einer möglichen Skalierbarkeit, sei in Bezug auf Kapitel 5.7 bereits vorweggegriffen, dass sich aus der geplanten Schließung der von SWERS momentan genutzten Müllkippen eine bedeutende Problematik ergibt, die die Organisation vor erhebliche Herausforderungen stellt und die Planer von SWERS deshalb nicht an eine mögliche Ausweitung der Aktivitäten im Rahmen des gewählten Geschäftsmodells (Eselskarren) denken lassen. Aufgrund der diesbezüglich getätigten Ausführungen des CEOs bin ich zu folgendem Schluss gekommen: Die zunächst nicht unmittelbar nachvollziehbare Entscheidung, Ressourcen nach Chilanga zu verlagern<sup>131</sup>, muss nüchtern ausgedrückt als Maßnahme der Risikodiversifikation, etwas drastischer formuliert, als Überlebensstrategie gewertet werden. Denn auch wenn es dem CEO schwer fällt, dies zuzugeben, so implizieren die in Kapitel 5.6 und 5.7 behandelten Aspekte, 1) des wahrscheinlichen Eintritts eines Konkurrenten<sup>132</sup>, sowie 2) der Eröffnung der neuen *landfill* und die damit in Verbindung stehenden Herausforderungen, ein erhebliches Bedrohungspotential bezüglich der Fähigkeit von SWERS, sich auch weiterhin am Markt

---

<sup>129</sup> Dies liegt deshalb nahe, weil es sich 1) bei den bedienten Gebieten um *high-income areas* (Hauptzielgruppe) handelt; sowie 2) dadurch in einem bestimmten Wohngebiet eine intensivere Abdeckung der Haushalte realisiert werden kann, was die der Kapitel 5.7 diskutierten Problematik großer Distanzen zwischen den einzelnen Kunden entgegenwirken würde.

<sup>130</sup> Darunter fällt insbesondere das in Mazabuka weit verbreitete Vergraben und Verbrennen von Müll.

<sup>131</sup> Deshalb nicht nachvollziehbar, da die Nachfrage nach einer Müllabholung in Mazabuka nicht gedeckt ist.

<sup>132</sup> Zwar wurde dies von SWERS' CEO nicht explizit erwähnt und diskutiert. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass dies darin begründet liegt, dass seinerseits mir gegenüber 1) generell nie irgendein mit Mbana in Zusammenhang stehender Aspekt erwähnt wurde – wahrscheinlich weil er den Vergleich mit seinen ehemaligen Mitarbeitern scheut, die nun (wirtschaftlich) erfolgreicher operieren als SWERS –, sowie 2) dem o.a. generellen Widerstreben seinerseits, auf die eingeschränkte Konkurrenzfähigkeit von SWERS einzugehen. So wird von mir darauf der Schluss gezogen, dass SWERS' CEO die Pläne Mbanas sehr wohl antizipiert hat, dies mir gegenüber jedoch nicht erwähnen wollte, um SWERS-Mazabuka nicht als „sinkendes Schiff“ erscheinen zu lassen.

halten zu können.<sup>133</sup> Da SWERS aktuell noch keine ausgereiften, bzw. ohne externe Hilfe realisierbaren Pläne hat, wie man den sich aus der Eröffnung der neuen *landfill* ergebenden Problemen begegnen kann, wird daraus meinerseits der Schluss abgeleitet, dass seitens SWERS zumindest in Betracht gezogen wird, dass die Möglichkeit besteht, sich künftig in Mazabuka nicht auf dem Markt behaupten zu können. Somit sehe ich die Verlagerung der Geschäftstätigkeit nach Chilanga als frühzeitig getroffene Maßnahme an, im Falle eines Scheiterns des Unternehmens in Mazabuka, eine komplette Verlagerung nach Chilanga realisieren zu können, um das Gesamt-Unternehmen nicht insolvent gehen zu lassen.<sup>134</sup>

## 5.6 Verbindung zu anderen Akteuren

An dieser Stelle sollen Aussagen darüber getroffen werden, ob seitens SWERS Verbindungen zu anderen Akteuren, wie dem *council*, der *community*, Konkurrenten, sowie Kooperationspartnern bestehen und wenn ja, wie diese ausgestaltet sind.

### *Council:*

In Kapitel 5.1 wurde bereits erwähnt, dass seitens des *councils* generell angestrebt wird, mit SWERS ein partnerschaftliches Verhältnis zu etablieren, um gemeinsam der sich in Mazabuka darbietenden Müllproblematik entgegen zu treten. Auch die im Rahmen der Feldforschung interviewten Akteure des *councils* bestätigten mehrfach, dass SWERS ihrer Ansicht nach die Arbeit des *councils* unterstützt und dessen Aktivitäten ergänzt. Somit sei man prinzipiell daran interessiert auch künftig partnerschaftlich zusammen zu arbeiten. Dies ist insbesondere interessant, bezogen auf die sich im Rahmen der neuen *landfill* ergebenden Probleme. Für SWERS ist insbesondere der Transport zu dieser neuen Deponie aktuell nicht zu bewältigen. Will man weiterhin in Mazabuka aktiv sein, so ist SWERS diesbezüglich auf Unterstützung angewiesen. Die interviewten Akteure des *councils* versicherten in Anlehnung daran, dass man gewillt sei, SWERS bei der Lösung dieses Problems entgegen zu

---

<sup>133</sup> So verweist ein lokaler GIZ Mitarbeiter in Form des *Advisor Urban Planning & Environmental Planning* darauf, dass SWERS seiner Meinung nach nicht sehr konkurrenzfähig ist. Insbesondere wenn ein finanzstärkerer, und/oder technisch besser ausgestatteter Akteur (verwiesen sei auf Mbana) in den Markt eintritt würde SWERS leicht aus diesem gedrängt. Er bezeichnet SWERS in diesem Kontext als „kleinstes Glied in der Kette.“

<sup>134</sup> SWERS' CEO sieht in der Etablierung der Geschäftstätigkeit in Chilanga v.a. deshalb ein großes Potential, da dort keine Konkurrenzsituation besteht. Es muss jedoch angemerkt werden, dass sich dies ändern kann, wenn der Markt dort tatsächlich so profitabel ist. Denn in Anlehnung an BEEDE UND BLOOM ist ein Vorteil des Operierens mit Eselskarren darin zu sehen, dass dies vergleichsweise geringe Investitionen impliziert. (vgl. Beede und Bloom, 1995: 127). Daraus ergibt sich jedoch aus der Sicht von SWERS die Problematik, dass Nachahmer des Geschäftsmodells mit niedrigen Markteintrittsbarrieren konfrontiert sind. Die Bedrohung durch potentielle Konkurrenten ist also auch in Chilanga relevant. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass Chilanga nur wenige Kilometer von der Hauptstadt Lusaka entfernt liegt. Dortige, etablierte Akteure des Waste-Managements, die mit mehr Kapital ausgestattet sind, können, so es sich lohnt, ebenfalls leicht in den Markt eintreten.

kommen.<sup>135</sup> Allerdings sei angemerkt, dass es seitens des *councils* keine feststehenden Pläne diesbezüglich gibt. Die unserem Forschungsteam gegenüber geäußerten Beteuerungen sind spontan gefallen. Es muss festgehalten werden, dass zwischen dem *council* und SWERS kaum Kommunikation stattfindet. Hier besteht erhebliches Verbesserungspotential, da ein Miteinander-Kommunizieren wenig kostet<sup>136</sup>, aber viele positive Konsequenzen nach sich ziehen kann.<sup>137</sup> So sollten beide Akteure daran interessiert sein, gemeinsam, anstatt aneinander vorbei zu planen. Als Kritik gegenüber dem *council* sei darauf verwiesen, dass dieser typische Problemlagen, mitsamt den diesbezüglichen Lösungsansätzen erkannt hat, in der Praxis jedoch trotzdem völlig entgegengesetzt handelt. So ist in der vom *council* verfassten *Baseline Survey* folgendes Zitat zu finden: „*An effective relationship between various stakeholders [...] is one based on compromise and consensus rather than confrontation.*“ (MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL, 2011: 9). Trotzdem sehen sich Akteure wie SWERS, hier in Form des CEOs mit eben jenen nicht gewünschten Aspekten konfrontiert.<sup>138</sup>

#### Community:

Zu den Mitgliedern der im Rahmen der Geschäftstätigkeit bedienten *community* besteht neben der von SWERS betriebenen Kundenpflege kein besonderer Kontakt.

#### Konkurrenz:

Im Vorfeld des Feldaufenthaltes war unserem Forschungsteam nichts über etwaige privatwirtschaftliche Konkurrenten von SWERS bekannt. Somit wurde die Existenz eines solchen zunächst mit einer gewissen Überraschung aufgenommen. Konkret gibt es genau einen weiteren privatwirtschaftlichen Akteur, der ebenfalls im Waste-Management aktiv ist. Dabei handelt es sich um die *Mbana Health and Sanitation Co-operative*. Interessant ist, dass es sich dabei um eine Organisation handelt, deren Gründer ehemalige Mitglieder von SWERS sind. In welcher Funktion diese vorab bei SWERS beschäftigt waren ließ sich nicht

---

<sup>135</sup> Bzgl. Details sei auf Kapitel 5.7 und 5.9 verwiesen.

<sup>136</sup> Bezogen auf die zu investierende Zeit.

<sup>137</sup> Im Rahmen der Feldforschung wurde versucht, beiden Seiten diesen Umstand zu verdeutlichen. Besserung wurde insbesondere seitens SWERS' CEO, sowie dem *Public Health Supervisor*, bzw. *Solid Waste Field Operation Officer* gelobt. Es war für mich überraschend, dass diese Akteure zuvor nie miteinander gesprochen hatten.

<sup>138</sup> Auf die Bitte unseres Forschungsteams hin, führte uns SWERS' CEO zur neuen *landfill*. Auf dem Weg fiel auf, dass er selbst nicht wusste, wo genau sich diese befindet. Auf dem Areal selbst wurde ebenfalls klar, dass er über keinerlei Insider-Wissen verfügt. Trotzdem berichtete er mir kurz darauf, dass er von zwei Mitarbeitern des *councils* mit einer Vielzahl von Vorwürfen beschuldigt wurde, derart, er habe verboten gehandelt, da er unser Forschungsteam aus eigenem Anreiz heraus auf die Deponie geführt habe und uns dort mit diversen Details bzgl. der Planung und der Realisierungsprobleme versorgt habe. Dass diese völlig falschen Anschuldigungen dem CEO gegenüber vorgebracht wurden, wurden mir anschließend von einem der beiden betroffenen *council* Mitarbeiter anschließend bestätigt.

abschließend klären.<sup>139</sup> Laut eigener Aussage verließ der Geschäftsführer von Mbanas SWERS 2006, da er für diese Organisation keine Zukunft sah. Zudem habe es erhebliche Differenzen mit dem CEO gegeben.<sup>140</sup> Letztlich sei der Hauptgrund seines Ausscheidens darin zu sehen, dass SWERS kein wie von ihm erhofftes Wachstum erzielen konnte. So habe er sich mit einigen anderen Jugendlichen entschlossen, einen eigenen Müllabholbetrieb zu gründen, was schließlich 2008 geschah.<sup>141</sup> Zwar verfügt Mbanas nur über einen einzigen Kunden, namentlich in Form von *Zambia Sugar*, da dieser jedoch sehr zahlungskräftig ist, erzielte Mbanas bereits zum Zeitpunkt der Gründung höhere Einnahmen als SWERS aktuell. Heute sind die Einnahmen Mbanas elf Mal so hoch wie die von SWERS. Da SWERS bis 2008, wenn auch in kleinerem Maßstab *Zambia Sugar* mit einer Müllabholung bediente, jedoch aufgrund des fehlenden Equipments keinen neuen Vertrag erhielt, welcher schließlich an Mbanas ging, ist aufgrund der aktuell festzustellenden Einkommensunterschiede dieser beiden Organisationen offensichtlich, dass SWERS damals eine große Chance entging, das erhoffte Unternehmenswachstum zu realisieren.<sup>142</sup>

#### Kooperationspartner:

Der Geschäftsführer von Mbanas wurde gefragt, ob er sich vorstellen könne, mit SWERS eine Kooperation einzugehen, um die Wohngebiete Mazabukas gemeinsam zu bedienen. Laut seiner Aussage sei dies jedoch auf gar keinen Fall möglich, aufgrund der gemachten schlechten Erfahrungen während seiner Zeit bei SWERS<sup>143</sup>, sowie aufgrund persönlicher Differenzen zwischen ihm und dem CEO von SWERS. Aus diesen Ausführungen lässt sich ableiten, dass zwischen den beiden Unternehmen nicht nur keine Kooperation möglich scheint, sondern dass das Verhältnis der beiden Organisationen in Person der beiden Geschäftsführer durch gegenseitige Abneigung gekennzeichnet ist.

---

<sup>139</sup> Der Geschäftsführer von Mbanas berichtete, dass er ebenfalls Gründungsmitglied von SWERS war und bis zu seinem Ausscheiden die Position des stellvertretenden Geschäftsführers innehatte. SWERS' CEO jedoch berichtete lediglich, die Gründungsmitglieder von Mbanas hätten zuvor „ab und zu“ für SWERS gearbeitet.

<sup>140</sup> Dazu mehr in Kapitel 5.8.

<sup>141</sup> Ergo setzten sich die Gründungsmitglieder beider Unternehmen aus Jugendlichen zusammen. Vergleich man die Namen der beiden Organisationen, bezogen auf SWERS' Gründungsname *Southern Wings Youth Co-operative Society*, fällt auch hier eine Parallele auf, denn das tonga Wort „Mbanas“ bedeutet „Die Jugend“, bzw. „Die Jugendlichen“.

<sup>142</sup> Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass SWERS laut dessen CEO aufgrund der o.a. fehlenden Investitionsmöglichkeiten keine Möglichkeit hatte, den von *Zambia Sugar* gestellten Anforderungen, in Form von größeren, motorisierten Müllfahrzeugen gerecht zu werden. Der Geschäftsführer von Mbanas gab an, dass er zum Gründungszeitpunkt den Vorteil hatte, um in das nötige Equipment zu investieren, auf ein Startkapital von fast 6000 Euro in Form eines Kredites von Bekannten – also nicht von einer Bank – zurück greifen zu können. Nachdem sich sein Geschäft etabliert hatte, konnte er um die Expansion Mbanas voran zu treiben weitere Bank-Kredite von insgesamt über 60.000 Euro akquirieren. Von mir wird der Umstand, dass Mbanas zum Gründungszeitpunkt ebenso wenig kreditwürdig war, wie SWERS, aber trotzdem ein Darlehen erhielt, als großes Glück gewertet, da dies Mbanas einen bedeutenden Vorteil verschaffte.

<sup>143</sup> Siehe dazu Kapitel 5.8.

SWERS verfügt über keine Kooperationspartner. Das in Kooperationen verankerte Potential ist jedoch erkannt und darum ist die Etablierung von Kooperationen laut des CEOs mehr als gewünscht. Er habe im Vorfeld des Untersuchungszeitraumes bereits mit dem die Vorrecherche durchführenden Consultant über die Möglichkeit gesprochen, bei dem Projekt *Viagrow* in Livingstone ein Praktikum zu absolvieren.<sup>144</sup> Dies zu realisieren sei jedoch aufgrund logistischer Probleme gescheitert.<sup>145</sup>

## 5.7 Hindernisse, Herausforderungen und Risikofaktoren

Im operativen Alltagsgeschäft ergeben sich scheinbar banale Probleme, die jedoch zu Komplikationen führen. So passiert es häufig, dass die Esel aus dem angemieteten Stall entlaufen. Für die Müllmänner bedeutet dies, dass sie diese, bevor die eigentliche Arbeit erledigt werden kann, zunächst suchen und einfangen müssen, was mitunter mehrere Stunden in Anspruch nehmen kann. Auf die Frage, woran es liegt, dass die Esel so oft entlaufen, wird berichtet, dass die Umzäunung ihres Geheges viel zu niedrig ist. Somit besteht also Handlungsbedarf, diese zu erhöhen. Diese scheinbar unproblematische Maßnahme wird jedoch seit langem erfolglos versucht zu realisieren. Denn die SWERS Mitarbeiter führen diesen Schritt nicht selbst aus, da ihnen dies vom Vermieter des Stalls untersagt wurde. Dieser wolle sich selbst darum kümmern, kommt dieser Ankündigung jedoch nicht nach. Der CEO sagt aus, dass er keinen höheren Zaun errichten wird, da er sonst befürchtet, der Vermieter werde das Mietverhältnis aufkündigen. Er habe keine Idee, wo er die Esel in diesem Falle unterbringen soll. Einen anderen Stall anzumieten fällt aufgrund mangelnder Alternativen als Option ebenfalls flach. Dass diese Problematik jedoch ungelöst bleibt, ist nur schwer nachvollziehbar.<sup>146</sup>

Es wurde bereits erwähnt, dass zwei Esel in der Vergangenheit gestorben sind. Da ein Ersatz mit erheblichen Unkosten verbunden war, ist SWERS seither sehr auf die Gesundheit der Tiere bedacht. Diese werden regelmäßig von einem Tierarzt untersucht und geimpft. Der CEO berichtet ebenfalls, dass Esel bis zu 50 Jahre alt werden können. Durch den Arbeitsalltag würde sich deren Lebensspanne jedoch drastisch auf bis zu maximal 15 Jahre verkürzen. Daraus ergibt sich auch die Einschränkung, die Esel nicht an mehr als zwei Tagen pro Woche arbeiten zu lassen. Es sei zwar möglich, auch an mehr Tagen pro Woche zu arbeiten, würde den Tieren jedoch nicht gut tun.

---

<sup>144</sup> Dazu mehr in Kapitel 7.

<sup>145</sup> So habe er weder eine Hin- und Rückfahrt nach Livingstone realisieren können, noch könne er in seiner Funktion als Geschäftsführer von SWERS Mazabuka auf unbestimmte Zeit verlassen.

<sup>146</sup> Ich bot dem CEO an, mit dem Vermieter ein klärendes Gespräch zu führen, was dieser jedoch ablehnte. Wenn der Vermieter ihn mit einem Weißen zusammen sehe, würde er sofort die Miete erhöhen.

In diesem Zusammenhang sei auf eine weitere Problematik verwiesen. Der Stall der Esel liegt mehrere Kilometer von den bedienten Wohngebieten entfernt. Die Esel müssen also um dorthin zu gelangen bereits eine relativ weite Strecke zurücklegen. Am Einsatzort angekommen ergibt sich erneut die Problematik, dass unnötig große Distanzen zurückgelegt werden müssen, da die SWERS Kunden nicht auf ein bestimmtes Gebiet konzentriert sind, sondern sich auf die bedienten Wohngebiete verteilen. Um von einem Kunden zum nächsten zu gelangen müssen so oftmals bis zu mehrere hundert Meter zurückgelegt werden. Dies ist aus logistischer, wie ökonomischer Perspektive kritisch zu bewerten.<sup>147</sup>

Die SWERS Müllmänner berichteten ebenfalls, dass das Einsammeln des Mülls mit erheblichem Zeitaufwand verbunden ist. Zu der angesprochenen Problematik kommt hinzu, dass die Eselskarre in ihrer Kapazität beschränkt ist. So muss diese mehrfach am Tag entleert werden, was ebenfalls mit erheblichem Zeitaufwand einhergeht.

Die Müllabholung findet nicht nach einem aus Deutschland bekannten Muster statt. So müssen die Müllbehälter von den Müllmännern von den jeweiligen Grundstücken eingesammelt werden, da sich ein Herausstellen des Mülls seitens der Haushalte nicht realisieren lässt.<sup>148</sup> Manche Grundstücke der bedienten *high-income areas* sind jedoch mit Toren versperrt. Hier müssen die Müllmänner durch rufen oder klopfen versuchen auf sich aufmerksam zu machen. Da die Müllabholung vorwiegend früh morgens erfolgt, schlafen die Kunden oftmals noch. Dies führt dazu, dass an einem einzigen Haus schon mal mehrere Minuten gewartet werden muss. Um diesem Problem zu begegnen, verfahren die Müllmänner i.d.R. so, dass eine Person voraus geht, um die Müllbehälter auf die Straße zu stellen und der mit den Eseln nachkommende zweite Müllmann diese nur noch zu entleeren braucht.

Obwohl die Esel die Strecke quasi auswendig kennen und selbständig ihren Weg gehen, muss trotzdem stets ein Müllmann bei ihnen bleiben, da sie bspw. scheuen können und so die Gefahr besteht, dass Menschen zu Schaden kommen, oder vorbeifahrende Autos beschädigt werden, was in der Vergangenheit bereits mehrfach geschehen ist.

Ein bedeutendes Risikopotential bzgl. der Zukunft von SWERS geht von der o.a. Eröffnung der neuen *sanitary landfill* aus. Dieser Umstand allein ist zwar unproblematisch, da jedoch im Rahmen der Eröffnung der neuen Deponie gleichzeitig die von SWERS aktuell genutzten *dumpsites* geschlossen werden und die neue Deponie fast 18 Kilometer außerhalb der Stadt liegt, ist an einen Transport des Mülls zur Deponie mit den Eselskarren nicht mehr zu denken. Seitens des *councils* werden die privatwirtschaftlichen Akteure gezwungen, die neue Deponie zu nutzen. Daraus ergibt sich für SWERS die Herausforderung, den Transport des

---

<sup>147</sup> „[C]onsiderable time can be wasted in driving by non-participating residences.“ EVERETT UND SHAHI, 1997: 1)

<sup>148</sup> Dies ist laut des CEOs nicht praktikabel, da keine einheitlichen, fest verschließbaren Müllbehälter verwendet werden. Wird der Müll in offenen Behältern, oder Plastiksäcken auf die Straße gestellt, würde er von streunenden Hunden überall verteilt werden.

Mülls zu dieser zu realisieren. Falls SWERS dies nicht gelingt müssen die Aktivitäten eingestellt werden.

Auch impliziert der Zwang zur Nutzung der neuen Deponie, dass für SWERS mit Mehrkosten aufgrund des Transports, sowie den zu entrichtenden Abladegebühren entstehen. Da wie o.a. am Monatsende eine „schwarze Null“ steht, bedeutet das, dass SWERS die gesteigerten Kosten direkt an die Kunden weitergeben muss, um nicht in rote Zahlen zu geraten. Diesem Umstand wird von mir zunächst eine große Bedeutung zugesprochen, da ich befürchte, dass eine zu hohe Preiserhöhung dazu führen könnte, dass das Konzept nicht länger tragfähig ist.

Es gilt also im Folgenden die zu erwartenden Preiserhöhungen zu quantifizieren. Laut des CEOs werden künftig 800.000KW (115€) Mehrkosten pro Monat anfallen.<sup>149</sup> Diese Kalkulation ist jedoch kritikwürdig, da sich somit die Gesamt-Mehrkosten lediglich aus den zu entrichtenden Abladegebühren zusammensetzen würden, was nicht realistisch ist. In die Kalkulation müssen zusätzlich noch die Transportkosten mit einberechnet werden. Wie diese ausfallen hängt davon ab, wie der Transport realisiert wird.<sup>150</sup> Nimmt man dafür den vom CEO favorisierten Fall an, dass SWERS den Transport selbst mittels eines eigenen Fahrzeugs realisiert, so ergeben sich nach eigenen Berechnungen 643 Euro Mehrkosten pro Monat.<sup>151</sup> Würde man diese auf die aktuell 70 Kunden umlegen, entspräche dies einer Preiserhöhung von 9,2 Euro pro Kunde, was einer relativen Preiserhöhung von etwas über 100 Prozent entspricht.<sup>152</sup> Hier ist nun wichtig darauf hinzuweisen, dass SWERS' CEO davon überzeugt ist, dass der Kundenstamm, sobald ein Fahrzeug angeschafft wurde kurzfristig auf bis zu 500 Kunden ausgebaut werden kann. Rechnet man also die anfallenden Mehrkosten auf 500 Kunden um, so fielen nur 1,3 Euro Mehrkosten pro Kunde an, was einer relativen Preiserhöhung von 14 Prozent entspricht.<sup>153</sup> Es ist nun gelungen, die Preiserhöhung in absoluten und relativen Werten zu quantifizieren. Dies ist nötig, um konkrete Aussagen

---

<sup>149</sup> Er geht in seiner Kalkulation davon aus, dass die Abladegebühren – die aktuell immer noch nicht feststehen – sich nach den in Lusaka erhobenen Gebühren richten werden. Da dort pro LKW Ladung (es ist nicht bekannt, welches Gewicht dies impliziert, lediglich, dass SWERS' CEO ebenfalls mit dieser „Einheit“ einer LKW Ladung rechnet. Da er an anderer Stelle von einem 5-Tonner als „passendes“ Fahrzeug spricht, handelt es sich wahrscheinlich um einen solchen LKW) 20.000 KW (3€) anfallen und pro Abholtag fünf Mal die Deponie angefahren werden muss, macht dies bei acht Arbeitstagen pro Monat 800.000KW.

<sup>150</sup> Verwiesen sei auf die Szenarien in Kapitel 5.9

<sup>151</sup> Siehe Anhang

<sup>152</sup> Da nicht alle Kunden von SWERS Privat-Haushalte sind, liegt der aktuelle Durchschnittspreis bei 64.285KW (9,1€)

<sup>153</sup> In den Berechnungen wurde der zuvor ermittelte Durchschnittswert von 9,1 Euro pro Kunde auf 500 Kunden hochgerechnet. Die relative Preiserhöhung von 14 Prozent basiert also auf diesem Wert. Da die neu zu akquirierenden Kunden jedoch überwiegend Privat-Haushalte sein sollen, wird (ausgehend von einem hier aktuell relevanten Durchschnittspreis von 7 Euro) die relative Preiserhöhung hier noch etwas höher ausfallen. Der Einfachheit halber wird dies jedoch außen vor gelassen.

Auch bleibt hier nicht berücksichtigt, ob Mehrkosten in Form von gestiegenen Lohnkosten anfallen, da nicht bekannt ist, welcher Zuwachs an Arbeits- und Zeitaufwand mit der Bedienung des neuen Kundenstammes einhergeht.

darüber treffen zu können, inwiefern die o.a. Befürchtung, das komplette Geschäftsmodell sei womöglich in Gefahr, (un-)begründet ist. Es ist davon auszugehen, dass eine auf diesen Zahlen basierende Preiserhöhung (bezogen auf den Fall eines Kundenstammes von 500) seitens der aktuellen und potentiellen Kunden der *high-income areas* zwar sicherlich nicht begrüßt wird, gleichzeitig jedoch nicht so drastisch ausfällt, als dass sämtliche Kunden abspringen. Dies liegt zum einen daran, dass es sich die Kunden überwiegend leisten können, noch mehr Geld für die Müllabholung zu bezahlen, als dies jetzt der Fall ist. Zum anderen muss man sich bei der hier thematisierten Preiserhöhung Gedanken über die Preiselastizität machen.

#### EXKURS „Preiselastizität“:

Es geht hier darum, festzustellen, welche relative Änderung sich bei der Nachfragemenge (Nachfrage nach einer Müllabfuhr) ergibt, wenn eine relative Preisänderung (hier je nach angewendetem Fall 100, bzw. 14 Prozent) eintritt. Generell bezeichnet eine hohe Preiselastizität den Fall, in dem die Menge (sehr) stark auf die Preisänderung reagiert. Analog meint eine geringe Preiselastizität, dass sich die Menge wenig/kaum ändert, wenn sich der Preis ändert. Ob die Nachfrage sehr elastisch (Preisänderung bewirkt überproportionale Mengenänderung), oder eher unelastisch (Preisänderung bewirkt unterproportionale Mengenänderung) ist, hängt davon ab, inwiefern es den Nachfragern möglich ist, das nachgefragte Gut zu substituieren.

Für die hier relevanten Bewohner der *high-income areas* sieht der Status quo so aus: Sie können den Service einer Müllabholung von SWERS in Anspruch nehmen, oder sie können darauf verzichten. Im letzteren Fall jedoch stellt sich die Frage, was passiert dann mit dem anfallenden Müll? Die Haushalte könnten zur Methode des Müll-Vergrabens und -Verbrennens zurückkehren. Es wurde jedoch bereits angesprochen, dass die lokalen Autoritäten gegen diese Methoden im Rahmen der zu implementierenden Gesetze vorgehen werden. Daraus ergibt sich für SWERS aktuell der Vorteil, dass seitens der relevanten Haushalte die Anreize, eine Müllentsorgung in Anspruch zu nehmen künftig zunehmen werden, um einer Bestrafung zu entgehen.<sup>154</sup> Zugleich gibt es – zumindest aktuell – keine Konkurrenten auf dem Markt.<sup>155</sup> Die Kunden (aktuelle oder potentielle) können also nicht auf

---

<sup>154</sup> Das Gedankenmodell impliziert jedoch, dass die lokalen Autoritäten auch in der Lage sind, die Gesetze mitsamt einhergehenden Sanktionsmöglichkeiten durchzusetzen. Dies ist mit einem gewissen Maß an Unsicherheit behaftet.

<sup>155</sup> Es wurde angesprochen, dass sich dies wahrscheinlich künftig ändern wird. Nach eigener Aussage plant Mbana, nachdem dem Unternehmen die Lizenz erteilt wurde und neue Kredite für nötiges Equipment angeschafft wurden, mit der Bedienung der *high-income areas* zu beginnen. Wenn dies wie geplant gelingt, könne damit bereits gegen Ende 2011 begonnen werden.

Wenn Mbana in den Markt eintritt, ergibt sich insofern eine neue Situation, da seitens der Haushalte nun das Gut einer Müllabholung durch SWERS substituieren kann, in Form einer Abholung durch Mbana. Die Situation

einen anderen Dienstleister ausweichen, da sowohl der *council*, als auch Mbana (noch) keine *door to door collection* in den Wohngebieten anbieten.<sup>156</sup> Dies bedeutet im Klartext, dass eine Müllabholung von SWERS als Gut von den Nachfragern aktuell nicht substituiert werden kann, mangels anderer Anbieter dieser Dienstleistung. Die einzige Alternative besteht darin, auf das Angebot komplett zu verzichten. Dies würde bedeuten, dass die Haushalte entweder zu illegalen Methoden zurückkehren – hier drohen jedoch Strafen – oder andere legale Wege suchen, bspw. den anfallenden Müll selbst zur Müllkippe zu bringen. Da dies jedoch mit erheblichem Aufwand (Zeit und Geld) verbunden ist, scheint diese Option nicht sehr realistisch.

Aus den getroffenen Überlegungen ergibt sich, dass seitens der Haushalte der *high-income areas* eine geringe Preiselastizität besteht. In Anlehnung an diese Ausführungen lässt sich festhalten, dass sich für SWERS ein großes Potential ergibt, den Kundenstamm auszuweiten und sich somit auch künftig am Markt zu etablieren.

Aufgrund der Bedeutung der beiden Faktoren sei jedoch noch einmal darauf verwiesen, dass diese Rechnung nur aufgeht, wenn erstens die neuen Gesetze des *councils* von diesem auch durchgesetzt werden, sowie es zweitens SWERS gelingt, die nötigen Ressourcen zu mobilisieren, um den Transport zur neuen Mülldeponie zu realisieren und den Kundenstamm erheblich ausweiten zu können.

## 5.8 Kritische Informationen

Über die Unternehmensstruktur und die mit der dominanten Stellung des Geschäftsführers einhergehende Problematik wurde in Kapitel 5.3 berichtet. Der ehemals in Mazabuka stationierte GTZ-Mitarbeiter Lutz Witte fasst diesbezüglich zusammen: „[Der CEO] ist SWERS.“

Ebenfalls angesprochen wurde die eingeschränkte Konkurrenzfähigkeit von SWERS gegenüber finanzstärkeren und mit modernerer Technik ausgestatteten (potentiellen) Wettbewerbern.

Es wurde auch darauf hingewiesen, dass obwohl seitens des CEOs eine Vielzahl von Ideen über zukünftige Projekte entwickelt werden, diese stets daran scheitern, dass sie aufgrund

---

wird von mir so eingeschätzt, dass Mbana aufgrund des aktuell und auch künftig bestehend bleibenden Zwangs, Kredite zurückzahlen zu müssen, es sich nicht leisten kann, mit Kampfpreisen in den Markt einzutreten. Daraus leitet sich die Vermutung ab, dass auch in diesem Falle keine Auswirkungen auf die Preiselastizität (bezogen auf das Gut einer Müllabholung) auszumachen sein werden, da sich die von Mbana und SWERS verlangten Preise in etwa auf dem gleichen Niveau bewegen werden.

<sup>156</sup> Seitens des *councils* wurden uneinheitliche Angaben getätigt. Der Aufbau einer *door-to-door collection* wird zwar in Betracht gezogen, allerdings wolle man zunächst versuchen, durch den Aufbau von öffentlichen Müllsammelstellen in den *low-income areas* versuchen, die dortige Situation zu verbessern. Dagegen spricht weiterhin, dass mehrfach betont wurde, man befürworte die Aktivität der privatwirtschaftlichen Akteure. Demnach ist es nicht im Interesse des *councils* diesen gegenüber als Konkurrent aufzutreten.

mangelnden Investitionskapitals nicht realisiert werden können. Dieser Umstand an sich ist zwar der Organisation SWERS nur bedingt anzukreiden, jedoch muss darauf verwiesen werden, dass das Scheitern von geplanten Maßnahmen und Projekten auch damit zusammenhängt, dass seitens SWERS offenbar kein Gespür dafür vorhanden ist, was mit den vorhandenen Mitteln realisierbar ist, und was nicht. So soll hier erneut Lutz Witte zitiert werden, der sagt: „[SWERS' CEO] träumt zu groß.“ Es kann daher festgehalten werden, dass an der unternehmerischen Planung von SWERS kritikwürdig ist, dass sich zu sehr auf „große Projekte“<sup>157</sup>, anstatt auf kleinere, aber dafür realisierbare Maßnahmen fixiert wird. Ebenfalls ist anzuprangern, dass es dem CEO offenbar sehr schwer fällt, sich auf die Realisierung nur einer konkreten Idee zu beschränken.

Auch der ehemalige Mitarbeiter Herr S. führt an, dass SWERS' CEO sehr gute Ideen entwickelt, aber schlichtweg nicht in der Lage sei, diese auch umzusetzen.

Lutz Witte führt des Weiteren die harsche Kritik an, SWERS' CEO sei „donorversaut“.<sup>158</sup> Er spricht damit darauf an, dass seitens SWERS zu viel Energie darauf verwendet wird, Zuwendungen von potentiellen Gebern zu erhalten. Vielmehr sollte versucht werden, auf die eigenen Stärken zu bauen und ohne externe Hilfe die eigenen Ideen zu realisieren.

Diesbezüglich muss noch angemerkt werden, dass laut Herrn S., wie o.a. nach der Bereitstellung des Startkapitals durch die GTZ, SWERS noch einmal eine finanzielle Zuwendung erhalten habe. Obwohl er, nach eigener Aussage damals als stellvertretender Geschäftsführer von SWERS aktiv war, habe er keine Ahnung, was mit diesen angeblich 3.000 Euro passiert ist. Niemand außer dem CEO selbst habe damals einen Überblick gehabt, in welcher Form dieser Betrag verwendet wurde. Er spricht hier die mit der dominanten Stellung des CEOs zusammenhängenden fehlenden interne Kontrolle und Rechenschaftspflicht an. Herr S. äußert deshalb die Vermutung, dass die Spendengelder zweckentfremdet wurden.<sup>159</sup> Hier muss deshalb ebenfalls kritisch erwähnt werden, dass die laut des CEOs von Frau B. durchgeführte Buchhaltung offenbar nicht, oder nur unzureichend stattfindet. Die Einsichtnahme in Geschäftsbücher meinerseits wurde leider nicht gestattet.<sup>160</sup>

## 5.9 Entwicklung von Zukunftsszenarien

---

<sup>157</sup> Details sind bekannt, aus Platzgründen muss jedoch darauf verzichtet werden, diese auszuführen.

<sup>158</sup> Hier sei jedoch darauf verwiesen, dass SWERS' CEO in einem abschließenden Gespräch von sich aus darauf verwies, dass er sich als Unterstützung für sein Unternehmen die Gewährung eines Kredites wünsche, um dann selbst die Pläne des Unternehmens realisieren zu können. Er verlangte ausdrücklich nicht nach etwaigen „Geldgeschenken“.

<sup>159</sup> Zitat: „*When the money comes he [the CEO] diverts it.*“ Allerdings weist Herr S. ebenfalls darauf hin, dass er davon ausgehe, dass SWERS' CEO aus gemachten Fehlern der Vergangenheit gelernt habe und sich künftig womöglich anders verhalten werde.

<sup>160</sup> Die v.a. in Kapitel 5.4 genannten Geschäftszahlen basieren auf in Interviews geäußerten Angaben des CEOs von SWERS.

An dieser Stelle sollen für die Zukunft von SWERS möglich erscheinende Szenarien dargestellt werden. In diesem Kontext soll auf die Ausgestaltung der jeweils realisierten Geschäftstätigkeit und die zu deren Realisierung nötigen Ressourcen, bzw. Bedingungen eingegangen werden.

#### Szenario 1:

In Kapitel 5.7 wurde bereits erwähnt, dass SWERS' CEO in Bezug auf die sich aus der Eröffnung der neuen *landfill* ergebende Problematik in Form des zu organisierenden Transports, die Option favorisiert, im Rahmen derer es SWERS gelingt, selbst ein (Müll-) Fahrzeug anzuschaffen. Mit diesem soll dann der mittels der Eselskarren eingesammelte Müll aus den bedienten Wohngebieten abgeholt und zur Deponie gebracht werden. Auf die Frage, wie der Transfer von den Eselskarren auf das Fahrzeug stattfinden soll, erläutert er, dass dies an noch festzulegenden Stellen in den jeweiligen Wohngebieten passieren soll. Dazu plane er, für diese Tätigkeit des Umladens Frauen einzustellen, um die in Kapitel 5.2 angesprochenen Ziele zu realisieren. Meinerseits besteht jedoch die Befürchtung, dass diese Ausgestaltung zu Problemen mit den lokalen Autoritäten führen wird. Denn diese werden es nach meiner Einschätzung nicht gutheißen – und somit auch nicht zulassen –, dass in den Wohngebieten auf der Straße Müll umgeladen wird. Denn es ist mit einem gewissen Maß an Verunreinigungen zu rechnen. Auch kann davon ausgegangen werden, dass die Anwohner es ebenfalls nicht gutheißen würden, wenn Müll in unmittelbarer Nähe ihrer Grundstücke umgeladen wird. Somit muss hierfür eine andere Option gefunden werden.

#### EXKURS „Transferstation“:

Aus logistischen und umwelttechnischen Gründen bietet sich daher die Errichtung einer Transferstation an. Diese kann einen großen Beitrag, zur funktionierenden Koordination der o.a. *primary* und *secondary collection* beitragen (vgl. Anschütz, 1996: 71). Der *Deputy Director of Public Health Services* gab in einem Interview an, dass er sich vorstellen könne, SWERS eine *midden box*<sup>161</sup> zur Verfügung zu stellen. Dafür würde man jedoch eine Art Mietzahlung verlangen müssen. Bezüglich dieses Plans muss erwähnt werden, dass 1) diese Äußerung spontan getätigt wurde, es also noch keinen ausgereiften Plan diesbezüglich gibt, und 2) zur Realisierung zunächst ein geeigneter Ort gefunden werden muss. So es diesbezüglich keinen Widerstand der *community* gibt, könnte eine solche Transferstation in den bedienten Wohngebieten (Kaonga und Namulonga), oder zumindest am Rande derer errichtet werden. Diese wäre für SWERS aus logistischen Gründen am geeignetsten. Eine weitere Option zur Errichtung einer größeren und damit nicht nur von SWERS genutzten Transferstation besteht darin, diese direkt an der Wiegebrücke zu

---

<sup>161</sup> Dabei handelt es sich um in Mazabuka vorzufindende öffentliche Müllsammelstellen.



Bezüglich des hier behandelten 1. Szenarios, wurde in Kapitel 5.7 bereits angedeutet, dass laut der Ausführungen des CEOs damit einhergeht, dass SWERS den Kundenstamm kurzfristig auf 500 ausbaut. Aufgrund der o.a. sich bald verändernden Anreizsituation der Haushalte wird dieser Plan als prinzipiell realisierbar eingestuft. Allerdings müssen zur Realisierung seitens SWERS auch die nötigen Kapazitäten vorhanden sein. So führt der CEO aus, dass es im Falle der Anschaffung eines Fahrzeugs sinnvoll und ratsam sei, gleichzeitig auch bis zu drei zusätzliche Eselskarren mitsamt Eseln (bis zu acht Stück) anzuschaffen. So könnte 1) das aktuell praktizierte Geschäftsmodell (Müllabholung von den Haushalten durch Eselskarren) prinzipiell beibehalten werden; 2) dieses praktizierte Modell auf andere Stadtteile ausgeweitet werden<sup>164</sup>; sowie 3) das motorisierte Fahrzeug lediglich dazu dienen, den Weitertransport zur neuen *landfill* zu realisieren.

So lässt sich zusammenfassend festhalten, dass laut CEO dieses Szenario nur ganzheitlich Sinn macht, da für die Refinanzierung des Fahrzeugs; der zusätzlichen Eselskarren samt Eseln; sowie weiterer Ausgaben<sup>165</sup> unbedingt nötig ist, den Kundenstamm auszuweiten. Eine von SWERS durchgeführte Anschaffung eines Fahrzeugs, bei unverändertem Kundenstamm macht aus ökonomischer Sicht somit keinen Sinn.

#### Szenario 2:

Prinzipiell wird hier die Situation behandelt, in der SWERS das sich ergebende Transportproblem mit Hilfe des *councils* löst.

Es ergeben sich jedoch zwei verschiedene Optionen, wie dies erfolgen kann.

So wurde seitens der *council* Mitarbeiter unserem Forschungsteam gegenüber die Möglichkeit geäußert, dass man SWERS ein Müllfahrzeug des *councils* zur Verfügung stelle, damit SWERS den Transport zur *landfill* anschließend selbständig realisieren kann. Für diese Vermietung eines Fahrzeugs werde man jedoch eine Gebühr verlangen müssen. Wie hoch diese ausfallen soll, ist nicht bekannt, da dies seitens der verantwortlichen Personen noch nicht entschieden wurde. Somit können hier – im Gegensatz zum 1. Szenario – keine konkreten Angaben gemacht werden. Es kann nur generell auf die mehrfach getätigte Aussage der *council* Mitarbeiter verwiesen werden, man wolle die privatwirtschaftlichen Akteure unterstützen und daher nur Preise verlangen, die die dem *council* entstehenden Unkosten abdecken. Zu den Mietkosten für das Fahrzeug kämen im Rahmen dieses Szenarios noch Kraftstoffkosten, sowie Abladegebühren hinzu. Das o.a. Problem, eine Transferstation zu realisieren ist hier ebenfalls relevant. Aufgrund von diversen internen Problemen, stellt sich die Situation so dar, dass die Fahrzeugflotte des *councils* in der Alltagspraxis nur sehr eingeschränkt zur Verfügung steht und zu erheblichen Problemen im

---

<sup>164</sup> Verweis auf die in Kapitel 5.5 behandelte Skalierbarkeit.

<sup>165</sup> Erhöhte Lohnkosten, Kraftstoffkosten, etc.

operativen Geschäft der Müllentsorgung führt. Ob der *council* aufgrund dieser Problemlage ein Fahrzeug entbehren kann, ist höchst fraglich.

Eine weitere von den Mitarbeitern des *councils* beschriebene Möglichkeit besteht darin, dass dieser die Aufgabe des Weitertransports des Mülls zur neuen *landfill* für SWERS komplett übernimmt. SWERS müsste in diesem Fall den eingesammelten Müll lediglich zu einer noch festzulegenden Transferstation bringen. Für den Weitertransport würden jedoch Gebühren zu entrichten sein. Auch hier konnten von den Mitarbeitern des *councils* keine konkreten Angaben eingeholt werden, lediglich der o.a. Hinweis, solche Gebühren gedenke man moderat ausfallen zu lassen. Diese Gebühren müssten in Anlehnung an den o.a. Anspruch des *councils* damit zumindest die Kosten decken zu wollen, mindestens die durch Transport und Abladegebühren entstehenden Unkosten abdecken. Auch bezüglich dieses Szenarios muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass erhebliche Zweifel bestehen, ob die eingeschränkten Kapazitäten des *councils* ausreichen, um einen solchen Weitertransport tatsächlich zu realisieren.<sup>166</sup>

Beide im Rahmen von Szenario 2 beschriebenen Optionen implizieren, dass seitens SWERS hier das aktuell betriebene Geschäftsmodell beibehalten werden kann. Die Geschäftstätigkeit kann, muss hier aber nicht zwangsläufig ausgebaut werden.

#### Szenario 3:

Wenn sich die Szenarien 1 und 2 als nicht realisierbar erweisen, bedeutet das für die Organisation SWERS, dass aufgrund des Scheiterns, einen Weitertransport des Mülls zur neuen *landfill* zu realisieren, die Geschäftstätigkeit in Mazabuka eingestellt werden muss. In diesem Fall wäre eine komplette Verlagerung dieser nach Chilanga eine Option, das Unternehmen weiter leben zu lassen.

#### Szenario 4:

Aus den mit einem vor Ort stationierten GIZ Mitarbeiter geführten Gesprächen, leitet sich die Empfehlung ab, SWERS solle sich – in welcher Form auch immer – auf eine bestimmte Tätigkeit spezialisieren. Dies kann in der Praxis bedeuten, dass man sich im Rahmen einer Müllabholung auf die Bedienung eines kleinen Gebietes beschränkt, hier jedoch versucht, eine möglichst flächendeckende Bedienung der Haushalte zu realisieren. Hier bliebe jedoch die Problematik bestehen, einen Weitertransport des Mülls zu realisieren.

Von dem GIZ Berater vorgeschlagene weitere Möglichkeiten wären, sich seitens SWERS aus der Müllabholung zurück zu ziehen und dafür andere Tätigkeiten zu vollbringen. Dies kann z.B. eine Vorsortierung des Mülls auf der neuen *landfill* sein. Dies würde vor dem Hintergrund Sinn machen, dass der *council* 1) plant, dort eine Mülltrennung vorzunehmen

---

<sup>166</sup> Hintergrund: Laut eigener Mitarbeiter, und den Ergebnissen der Haushaltsbefragungen, ist der vom *council* erbrachte Service sehr unzuverlässig.

und dafür noch keine Kapazitäten realisiert hat; und 2) da dieser generell plant, möglichst viele mit dem Waste-Management in Verbindung stehenden Aktivitäten an andere Akteure auszulagern.

Da in Mazabuka z.Z. keine mit Recycling in Verbindung stehenden Aktivitäten durchgeführt werden, wäre eine weitere Möglichkeit, seitens SWERS in dieses Geschäft einzusteigen. In diesem Kontext bieten sich ebenfalls mehrere Möglichkeiten der Ausgestaltung an. So könne auch unabhängig vom *council* versucht werden, recycelfähiges Material zu sammeln und zu sortieren. Die vorsortierten Komponenten könnten dann bspw. nach Lusaka transportiert werden um dort recycelt zu werden. Allerdings ist hier nicht abzuschätzen, in wie fern solche Aktivitäten gewinnbringend sein können.

Da der in Mazabuka anfallende MSW zu 60 Prozent aus organischen Abfällen besteht (vgl. Edelhoff, 2010: 13) und das Stadtgebiet gleichzeitig von großen Farmgebieten umgeben ist, bietet sich ebenfalls die Möglichkeit, den anfallenden organischen Müll zur Kompostierung zu verwenden und diesen Kompost anschließend an die Farmen zu verkaufen. Dazu müsste seitens SWERS jedoch 1) ein Grundstück angeschafft werden, auf welchem diese Aktivitäten erbracht werden können<sup>167</sup>; sowie 2) das nötige Know-How erworben werden. Hier würde die in Kapitel 5.6 angesprochene Möglichkeit, einem, oder mehreren SWERS Mitgliedern ein Praktikum bei der in Livingstone ansässigen Organisation *Viagrow* zu ermöglichen relevant. Der Leiter dieser Organisation, verfügt über fundierte Kenntnisse bzgl. Kompostierung und ist ebenfalls gewillt, diese an andere Akteure weiter zu geben.

Gerade vor dem Hintergrund, dass der *council* letztlich nur möglichst geringe Komponenten des gesamt anfallenden MSW gedenkt auf der neuen *landfill* zu deponieren<sup>168</sup> und der organische Anteil dessen jedoch so hoch ausfällt, macht es demnach Sinn, diesen schon vor dem Transport zur *landfill* vom restlichen Müll zu trennen und anschließend zu kompostieren. Auch aus gesundheitlichen Aspekten ist eine unter professionellen Bedingungen stattfindende Kompostierung von organischem Müll zu befürworten.<sup>169</sup> Um jedoch sicher zu sein, dass sich dieses Vorhaben aus ökonomischer Sicht lohnt, muss vorab geklärt werden, ob die potentiellen Abnehmer das Produkt auch tatsächlich nachfragen. Denn von manchen Autoren wird Kompost keine einfache Vermarktbarkeit zugeschrieben (vgl. Onibokun, 1999: 381). Andere Autoren sind jedoch gegenteiliger Meinung<sup>170</sup>, sodass hier von mir zwar ein Potential vermutet wird, dies jedoch einer Verifizierung bedarf.

---

<sup>167</sup> SWERS' CEO ist laut eigener Aussage aktuell bereits damit beschäftigt, ein passendes Grundstück zu finden.

<sup>168</sup> Verweis auf die in Kapitel 2 behandelte „3R's + 3“ Strategie.

<sup>169</sup> „*The biodegradable fraction of MSW [...] is one of the most problematic because its degradation generates high quantities of methane and leachate.*“ (KAYHANIAN 1995; zit. Nach BAPTISTA ET. AL., 2010: 1).

<sup>170</sup> „*Composting as a means of material recovery appears to be an appropriate waste processing option.*“ (JOSEPH UND NAGENDRAN, 2007: 8).

Der CEO hat ebenfalls Pläne, in das Recycling Geschäft einzusteigen. So könne man entweder Metall-, oder Plastikmüll recyceln. Dazu müssten jedoch relativ teure Maschinen<sup>171</sup> aus Südafrika angeschafft werden.<sup>172</sup> Bezüglich solcher Pläne gilt es ebenfalls auszuloten, ob sich solche Aktivitäten aus ökonomischer Sicht lohnen. Zwar ist der CEO davon überzeugt, ich selbst zweifle dies jedoch an.<sup>173</sup> In Mazabuka finden aktuell wahrscheinlich deshalb keine Recycling Aktivitäten statt, da die recycelbaren Materialien noch keinen kritischen Schwellenwert erreicht haben, ab dem sich dies lohnt. So wird bei PORTER ET AL. (1997) eine Erklärung dafür gegeben, warum in vielen Entwicklungsländern Potentiale des Recyclings ungenutzt bleiben: *„Perhaps the poverty itself is the explanation – not enough trash to satisfy the minimum efficient size of recycling operations, and not enough capital for an entrepreneurship to undertake such operations.“* (PORTER ET. AL., 1997: 30). Insgesamt sind die Unwägbarkeiten bzgl. anfallender Kosten und auf dem Markt zu erzielender Preise für die recycelten Materialien ein Grund, warum das evtl. vorhandene Potential einen Gewinn aus Recycling zu erwirtschaften oft kritisch gesehen wird. So fassen ASMATUTLU UND ASMATUTLU (2010) zusammen: *„[R]ecycling can be a risky business for many investors.“* (ASMATULU UND ASMATULU, 2010: 3).

#### Szenario 5:

Um ein weiteres Wachstum von SWERS zu realisieren und darüber hinaus das Risiko zu diversifizieren, ist es ebenfalls denkbar, die Szenarien 1 oder 2 mit den in Szenario 4 beschriebenen Optionen zu verbinden. In diesem Falle würde SWERS die Geschäftstätigkeit also auf andere Geschäftsbereiche ausweiten.

Insbesondere eine Verbindung von Müllabholung, anschließender Mülltrennung und daran anschließender Kompostierung des organischen Materials scheint hier sinnvoll. Die o.a. Bedenken bzgl. einer gewinnbringenden Kompostierung müssen dafür jedoch ausgeräumt werden.

---

<sup>171</sup> Häcksler und Presse

<sup>172</sup> Dies wird von mir als wenig sinnvoll erachtet. Da Herr S. in Eigenregie ähnliche, aber etwas kleinere Maschinen selbst aus „Schrottteilen“ entworfen hat, liegt es näher, den SWERS Mitarbeitern, im Falle eines Praktikums bei *Viagrow* auch solche Kenntnisse zu vermitteln, damit den gewünschten Maschinen, ähnliche Nachbauten aus billigen und lokal verfügbaren Materialien hergestellt werden können.

<sup>173</sup> Dazu ein Beispiel: SWERS' CEO ist davon überzeugt, dass sich ein großer Gewinn aus dem Recyceln von Altdosen realisieren lässt. Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung war jedoch der Eindruck unseres Forschungsteams, dass der Anteil an Dosen am Gesamtmüll nur sehr gering ist. Um etwas über das Potential herauszufinden wurde von mir Herr M. von *Collect-A-Can* aus Botswana kontaktiert. Dieser gab an, dass sich ein Recyceln von Dosen erst ab einer Menge von 30 Tonnen pro Monat lohnen würde, wenn diese weite Strecken bis zur Weiterverarbeitung zurücklegen müssen. Dies ist sowohl im Falle eines Transports nach Botswana, als auch im Falle des vom CEO favorisierten Transports nach Südafrika der Fall. Der *Deputy General Manager* von *Shoprite -Zambia* gibt an, dass in Mazabuka monatlich 8.000 Dosen verkauft werden. Selbst wenn man annimmt, dass sich diese Zahl auf insgesamt 12.000 erhöht (es gibt noch einen zweiten, etwas kleineren Supermarkt), braucht man um die von Herr M. genannte Menge von 30 Tonnen (respektive 960.000 Dosen) zu erreichen 80 Monate, also fast sieben Jahre.

Auch gilt zu bedenken, dass dieses Szenario zusätzlich zu den im Rahmen der Szenarien 1 und 2 entstehenden Kosten, mit weiteren Kosten, in Form der zu tätigen Investitionen zu rechnen ist. Daraus leitet sich der Schluss ab, dass dieses Szenario zwar prinzipiell durchaus sinnvoll erscheint, eine Realisierung jedoch sukzessive erfolgen sollte.

## 6. Zwischenfazit

Die Organisation *Southern Wings Environmental Recovery Service* ist als privatwirtschaftlich geführtes Kleinunternehmen zu klassifizieren und somit nicht als klassische *Community Based Organisation*. Dementsprechend ist ein positiver Beitrag, welcher nach der Definition von CBOs mit deren Aktivitäten einhergeht, auch nur eingeschränkt auszumachen.

Trotzdem ist die unternehmerische Aktivität von SWERS sowohl im Kontext von Einkommenschaffenden Maßnahmen, als auch in Bezug zu einem positiven Beitrag zum Waste-Management in Mazabuka und damit verbunden auch mit positiven Auswirkungen auf die dortige Umwelt, prinzipiell als positiv zu bewerten.

Zwar ist das von SWERS gewählte Geschäftsmodell, der Müllabholung mit Eselskarren bezogen auf sich in der Waste-Literatur zu findenden Lehren prinzipiell als vorbildlich zu bewerten, da es den lokalen Gegebenheiten angepasst ist, wenig finanziellen Input erfordert, sowie kein hochtechnisiertes Equipment benötigt. Trotzdem muss aufgrund der Situation vor Ort kritisch angemerkt werden, dass das Geschäftsmodell nur auf ein eingeschränktes Maß an Akzeptanz seitens der Haushalte stößt. Zwar sind die aktuellen SWERS Kunden mit dem erbrachten Service sehr zufrieden, neue Kunden mit diesem Geschäftsmodell anzuwerben wird sich aller Voraussicht nach jedoch schwierig gestalten, insbesondere dann, wenn andere, mit höher technisiertem Equipment ausgestattete Akteure in den Markt drängen.

Sehr kritisch ist der Umstand zu bewerten, dass es SWERS nicht gelingt einen erwähnenswerten Gewinn zu erwirtschaften. Denn damit verbunden ist die sehr eingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit dieser Organisation, welche in Bezug auf den wahrscheinlich in naher Zukunft erfolgenden Eintritt eines Konkurrenten in den relevanten Markt als großes Bedrohungspotential für SWERS zu bewerten ist.

Auch die mit der Eröffnung der neuen, außerhalb von Mazabuka liegenden Mülldeponie und die damit einhergehende Problematik, die sich aus dem Zwang, den Müll dorthin zu transportieren ergibt, stellt die Organisation vor erhebliche Herausforderungen. Diesbezüglich kann festgehalten werden, dass sich SWERS ab der Eröffnung der neuen *landfill* aus dem Müllentsorgungsgeschäft in Mazabuka zurück ziehen muss, wenn es nicht gelingt, rechtzeitig die nötigen Ressourcen zu mobilisieren, um für die Herausforderungen gewappnet zu sein.

Die Organisationsstruktur und die damit in Verbindung stehende dominante Stellung des Geschäftsführers sind in Bezug auf interne Kommunikation, sowie Rechenschaftspflicht negativ zu bewerten.

Eine etwaige Zweckentfremdung von Spendengeldern ließ sich zwar nicht nachweisen, sollten jedoch künftig von einem potentiellen Geber erneut Gelder fließen, muss vorab für eine erhöhte Transparenz und damit eine verbesserte Nachvollziehbarkeit der Verwendung der Mittel gesorgt werden.

## **7. Handlungsoptionen für die Siemens Stiftung**

Hier sollen sowohl Handlungsoptionen bzgl. der Organisation SWERS, als auch allgemeine Hinweise gegeben werden.

Der Siemens Stiftung wird ausdrücklich davon abgeraten, SWERS oder irgendeinen anderen vergleichbaren Akteur mit „Geldgeschenken“ zu unterstützen. Als sinnvoller wird erachtet, nicht-kreditwürdigen Akteuren wie SWERS die Aufnahme eines Kredites zu ermöglichen. Eine solche Maßnahme impliziert aufgrund des Rückzahlungszwangs, dass seitens des Rezipienten hohe Anreize bestehen, die Finanzmittel zur Realisierung der Unternehmensziele zu verwenden, anstatt diese Zweck zu entfremden. Auch kann davon ausgegangen werden, dass mit einer solchen Maßnahme die in Kapitel 2 angesprochene *ownership* gestärkt wird.

Ebenfalls wird von plakativen Aktionen abgeraten, wie der Bereitstellung von hoch-technisiertem Equipment, da solche Maßnahmen in der Vergangenheit allzu oft nicht den gewünschten Erfolg nach sich zogen.

In Anlehnung an ONIBOKUN (1999) sollen an dieser Stelle negative Konsequenzen angesprochen werden, die in der Vergangenheit immer wieder aus – gut gemeinten, jedoch schlecht umgesetzten – Unterstützungsmaßnahmen externer Geber resultierten. Dies sind im Einzelnen:

- Die Entstehung eines Abhängigkeitssyndroms seitens der Empfänger.
- Nicht zu verwirklichende Instandhaltung des gelieferten Equipments aufgrund eines zu stark ausgeprägten Maßes an Technisierung.
- Gescheiterte Implementierung von etablierten Systemen und Strategien aus Industrieländern, da diese nicht an die Gegebenheiten vor Ort angepasst waren.

Daher werden Maßnahmen, wie die angesprochene Möglichkeit, SWERS Mitgliedern ein Praktikum in Livingstone zu ermöglichen als deutlich sinnvoller erachtet. In Anlehnung an ONIBOKUN (1999) liegt in dem Transfer von *lokalem* Know-how ein großes Potential, lokal funktionierende Praktiken zu verbreiten und die Profiteure somit in eine Situation zu

versetzten, in der sie eigenverantwortlich handeln und ihre eigenen Projekte realisieren können (vgl. ONIBOKUN, 1999: 250). Trainingsmaßnahmen in Form des o.a. Praktikums scheinen hier angebracht und erfolgversprechend zu sein.

In diesem Kontext erscheint es auch sinnvoll zu sein, wenn das Wissen der Akteure vor Ort, anderen lokalen Akteuren öffentlich zugänglich gemacht wird. Ein interessanter Ansatz ist hier in Anlehnung an ONIBOKUN (1999) in dem Aufbau einer Internetplattform zu sehen, im Rahmen derer erfolgreiche *best-practices* festgehalten werden können, damit auch andere Akteure von diesem Wissen profitieren können (vgl. ONIBOKUN; 1999: 119). Um o.a. Problematik, einer mangelhaften Anwendbarkeit von Maßnahmen oder Ideen vorzubeugen, kann eine solche Plattform explizit sowohl nach Themenbereichen (bspw. Waste-Management; Recycling; Kompostierung; etc.), aber auch nach Regionen oder Orten, sowie der Größe der jeweiligen Akteure (Privatperson; Kleinunternehmen; etc.) untergliedert sein.

## **8. Schlussbetrachtung und Ausblick**

Sowohl bezüglich des Waste-Managements, als auch Dezentralisierungsmaßnahmen besteht in Sambia noch ein erhebliches Verbesserungspotential. Es bleibt nun abzuwarten, ob es der neuen Regierung gelingt hier neue Impulse zu setzen.

Die Müllsituation in Mazabuka hat sich in den vergangenen Jahren aufgrund der Aktivitäten der lokalen Autoritäten stetig verbessert. Auch die Eröffnung der neuen Mülldeponie außerhalb der Stadt, sowie die Implementierung neuer Verordnungen wird die Situation weiter verbessern. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob und in wie fern die neuen Gesetze auch durchgesetzt werden können und wann die neue Mülldeponie tatsächlich eröffnet wird. Denn damit steht und fällt ein erfolgreiches Waste-Management in Mazabuka.

Die Organisation SWERS wird durch die künftigen Entwicklungen vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Ob und wie die Organisation in der Lage sein wird, diesen gewachsen zu sein muss mit einiger Skepsis betrachtet werden.

#### **IV Quellenverzeichnis**

##### Monographien, Sammelbände, Zeitschriftenbeiträge:

**ASMATULU R.; ASMATULU E.** (2010): Importance of recycling education: a curriculum development at WSU, Wichita State University, Fairmount, U.S.A.

**AUSCHÜTZ, G. J.; KEITA, M.; ROSARIO, A.; LAPID, D. AND RUDIN, V.** (1996): Community-Based Solid Waste Management and Water Supply Projects: Problems and Solutions compared, Urban Waste Expertise Programme, Community Participation in Waste Management, UWEP working document 2, The Netherlands  
**BEEDE, DAVID; BLOOM, DAVID** (1995): The Economics of Municipal Solid Waste, The World Bank Observer

**EDELHOFF, STEFAN** (2011): Abfall mit System. GIZ-Entwicklungsdienst: Aufbau einer Abfallwirtschaft in Sambia, In: GIZ-Mitarbeiter Magazin

**EVERETT, JESS; SHAHI, SHIV** (1997): Vehicle And Labor Requirements For Yard Waste Collection, Waste Management & Research, University of Oklahoma, U.S.A.

**GEBHARDT, HANS (HG.)** (2007): Geographie. Physische Geographie und Humangeographie. München: Elsevier, Spektrum, Akad. Verl

**GEBHARDT, HANS (HG.)** (2011): Geographie. Physische Geographie und Humangeographie. München: Elsevier, Spektrum, Akad. Verl

**JOSEPH, KURIAN; NAGENDRAN, R.** (2007): Top Down And Bottom Up Approach For Sustainability Of Waste Management In Developing Countries, Centre for Environmental Studies, Anna University, India

**LOHNERT, BEATE; RAUCH, THEO** (2010): Live Aid, Dead Aid- Better Aid? In: Geographische Rundschau 10.

**LOHNERT, BEATE; FÜNFELD, HARTMUT, HAAS ARMIN** (2003): Dezentralisierung als Schlüssel zur Lösung struktureller Entwicklungsprobleme? In: Geographische Rundschau 55, Heft7/8.

**MUTALE, EMMANUEL** (2004): The Management of Urban development in Zambia, Aldershot

**MUYEBA, SINGUMBE** (2008): Globalisation & Africa in the Twenty-First Century, A Zambian Perspective, Author House, United Kingdom

**MYERS, GARTH ANDREW** (2005): Disposable Cities: Garbage, Governanace and Sustainable Development in Urban Africa, University Of Cansas USA, Ashgate

**NOYOO, NDANGWA** (2010): Social Policy and Human Development in Zambia, London, Adonis & Abbey Publishers

**ONIBOKUN, ADEPOJU G.** (1999): Managing the monster. Urban waste and governance in Africa. Ottawa: International Development Research Centre

**PORTER, RICHARD ET. AL.** (1997): The economies of Water and Waste in three African Capitals, Brookfield

**QUOTELE, MSOKOLI** (2001): The commercialisation of Waste Management in South Africa, In: Municipal Services Project, Occasional Papers Series Number 3, South Africa

**REMIGIOS, M.V. (2010):** An overview of the Management Practices at solid waste disposal sites in African Cities and Towns, Zimbabwe open University.

**TITSCHER, STEFAN; MEYER, MICHAEL; MAYRHOFER WOLFGANG (2008):** Organisationsanalyse- Konzepte und Methoden; UTB.

**WEISSER, FLORIAN** (2008): Organisatorischer Zusammenschluss von Kleinunternehmen in der Abfallwirtschaft Freetowns/Sierra Leone, Potentiale und Grenzen in einem Raum unsicherer institutioneller Konfigurationen (Magisterarbeit), Erlangen.

Konzepte, Studien, Berichte:

**DEPARTMENT OF PLANNING** (2005): 2005 Updated and Standardised Mazabuka District Situation Analysis (DSA), Mazabuka Municipal Council

**HAAS, ARMIN** ( 2011): Identifizierung zivilgesellschaftlicher Projekte in mittelgroßen Städten von Sambia und Botsuana- Ergebnisse des Rechercheaufenthalts 27.1.-25.3.2011, Siemens Stiftung

**MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL** (2010): Integrated Solid Waste Management System, December 2010

**MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL ET AL.** (2011): Draft Mazabuka District State of Environment Outlook Report, April 2011

**MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL** (2011): Baseline Survey Report, June 2011

**MAZABUKA MUNICIPAL COUNCIL ET AL.** (2011): Mazabuka Spatial Development Framework, June 2011

Internetquellen:

**BAPTISTA, MARCO ET. AL.** (2011): Diagnosis and optimization of the composting process in full-scale mechanical-biological treatment plants. Waste Management and Research

<http://wmr.sagepub.com/content/29/6/565> (Stand: 07.06.2011)

**BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG** (2011): Ownership

<http://www.bmz.de/de/service/glossar/O/ownership.html> (Stand: 09.10.2011)

**BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG**  
(2011): Public Private Partnerships

<http://www.bmz.de/de/service/glossar/P/ppp.html> (Stand: 09.10.2011)

**BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG**  
(2011): Sambia

[http://www.bmz.de/de/was\\_wir\\_machen/laender\\_regionen/subsahara/sambia/index.html?follow=adword](http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/subsahara/sambia/index.html?follow=adword) (Stand: 09.10.2011)

**BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG** (2011): Entwicklungsländer  
[http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=WMK4H7](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=WMK4H7) (Stand: 01.10.2011)

**BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG** (2011): Neo-Liberalismus  
[http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=g320f2](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=g320f2) (Stand: 05.10.2011)

**BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG** (2011): Non-Governmental  
Organisation

[http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=7XLKDB](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=7XLKDB) (Stand: 08.10.2011)

**BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG** (2011): öffentliche Güter

[http://www.bpb.de/popup/popup\\_lemmata.html?guid=4L9IFK](http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=4L9IFK) (Stand: 01.10.2011)

**CIA - THE WORLD FACTBOOK** (2011): Zambia  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/za.html>, (Stand:  
09.10.2011)

**CIA - THE WORLD FACTBOOK** (2011): Map of Zambia  
[https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate\\_za.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate_za.html) (Stand: 09.10.2011)

**ILLOVO SUGAR LIMITED** (2011): Group History

[http://www.illovo.co.za/About\\_Us/Group\\_History.aspx](http://www.illovo.co.za/About_Us/Group_History.aspx) (Stand: 09.10.2011)

**NATIONAL NETWORKS OF LIBRARY AND MEDICINE** (2011): Community Based  
Organizations

<http://nnlm.gov/sea/funding/cbodef.html> (Stand: 11.10.2011)

**PER MARKET** (ohne Jahresangabe): Organisationsanalyse

<http://www.per-market.ch/pdf/organisationsanalyse.pdf> (Stand: 03.08.2011)

**THE GUARDIAN** (2011): How 28 poor countries escaped the poverty trap

<http://www.guardian.co.uk/global-development/poverty-matters/2011/jul/12/world-bank-reclassifies-28-poor-countries> (Stand: 09.10.2011)

**UNITED NATIONS** (2011): Millennium Development Goals

<http://www.un.org/millenniumgoals/> (Stand: 10.10.2011)

**WIRTSCHAFTSLEXIKON24** (2011): Marktpotential

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/marktpotenzial/marktpotenzial.htm> (Stand: 21.09.2011)

## V Anhang

### Anhang 1:

#### Berechnung bzgl. anfallender Mehrkosten bei Eröffnung der neuen *landfill*

##### Einflussfaktoren / Variablen:

1. *Abladekosten*
2. *Fahrzeugkosten*
3. *Kraftstoffkosten*
4. *Lohnkosten*

zu 1):

- Analog zu den Preisen in Lusaka wird mit 20.000KW (knapp 3€) pro LKW Ladung (5-Tonner) gerechnet.
- Laut CEO sind pro Abholungstag 5 Fahrten nötig. Das macht bei zwei Abholtagen pro Woche 800.000KW (ca. 115€) pro Monat.

Zu 2):

- Es wird davon ausgegangen, dass seitens SWERS ein gebrauchter LKW als Müllauto, bzw. Transportfahrzeug angeschafft wird. Die Kosten sollen 5.000€ nicht überschreiten, was als realistisch angesehen wird. Da es sich bei der Investition jedoch nicht um ein Neufahrzeug handelt, wird das Fahrzeug in nur fünf Jahren linear abgeschrieben. Daraus ergibt sich eine jährliche Abschreibung von 1000€, sowie analog eine monatliche Abschreibung von 83,3 €.

Zu3):

- Für das anzuschaffende Fahrzeug wird ein Verbrauch von 20 Litern pro 100 Km als realistisch angesehen.
- Basierend auf den Aussagen des CEOs fallen pro Abholtag 5 Fahrten zur Müllkippe an. Das macht basierend auf einer einfachen Strecke von 20Km (2\*20Km (hin und zurück)\*5 (Fahrten) \*8 (Arbeitstage pro Monat) =1600Km) 1600 zu fahrende Km pro Monat.
- Für 1600 zu fahrende Km fallen bei einem Verbrauch von 20 Litern insgesamt 320 Liter Sprit an
- Aktuell kostet ein Liter Dieseldieselkraftstoff knapp 9000KW (ca. 1,30€). 320 Liter kosten demnach 416€.

Zu 4):

- Inwiefern sich die Lohnkosten verändern ist nicht genau klar, da mit dem Zwang den Müll zur neuen Deponie zu transportieren zwar ein erhöhter

Zeitaufwand einhergeht (für den Transport muss mindestens ein Fahrer abgestellt werden), evtl. lässt sich dieser jedoch kompensieren, wenn die anderen Müllmäner Zeit einsparen, indem die aktuellen Müllkippen nicht mehr angefahren werden müssen, da der Müll von den Eselskarren direkt, oder von näher liegenden Müllsammelstellen abgeholt werden kann.

Anhang 2:

Verordnungen des councils (by-laws)

**GOVERNMENT OF ZAMBIA**

STATUTORY INSTRUMENT NO..... OF 2008

The Local Government Act  
(Laws, Volume 16, Cap 281)

The Mazabuka Municipal Council (Municipal Solid Waste Management) By-laws, 2008

IN EXERCISE of the powers contained in sections seventy-six and seventy-nine of the Local Government Act, the following By-laws are hereby made:

1. These By-laws may be cited as the Mazabuka Municipal Council (Municipal Solid Waste Management) by-laws 2008.

2. In these by-laws, unless the context otherwise requires: -

"Council" means the Mazabuka Municipal Council;

"Environmental Council of Zambia" means the environmental Council of Zambia established under the Environmental Protection and Pollution Control Act;

"Hazardous water" means waste, which is explosive, oxidizing, flammable, irritating, harmful, toxic carcinogenic, corrosive, infectious, teratogenic, mutagenic or ecotoxic in nature;

"Municipal solid waste" means solid waste generated by human activity in an urban environment but does not include hazardous waste;

"Pay point" means any place within the Council area designated by the Council for the payment of a solid waste management fee;

"Solid waste" means any waste substance that is not fluid;

"Tender" shall have the meaning assigned to it by the Zambia National Tender Board Act;

"Waste" means any substance or object that the owner or user discards or is obliged to discard;

"Waste disposal facility" means an area of land designated by the Council for the disposal of solid waste;

"Waste management" includes solid waste collection, transportation, sorting, recycling, treatment, composting, energy recovery, incineration and disposal;

Title

Interpretation

Cap 204

Cap 394

"Waste management District" means an area so zoned by the Council for the purposes of waste management and for which the Council may engage a waste manager.

"Waste Management Unit" means the Waste management Unit established under by-laws 4;

"Waste Manager" means any person who is engaged by the waste Management Unit to provide waste management services and;

"Waste producer" means any person who generates waste as a result of their activities.

(1) These by-laws shall apply to the management of municipal solid waste generated in, imported into or transferred through, the Municipal of Mazabuka and other waste which is managed together with or in the same facility as the municipal solid waste.

(2) The provisions of these by-laws shall bind all waste producers, waste managers, collectors, transporters and recyclers residing or conducting business in the Municipality of Mazabuka.

(1) These shall be a Waste Management Unit of the Council which shall be responsible for, and coordinate activities relating to, municipal solid waste management within the area of the Council.

(2) Notwithstanding the generality of sub by-law (1) the waste management unit shall: -

(a) advise the Council in relation to the preparation and conclusion of municipal solid waste management contracts with any person;

(b) publish in the Gazette and in a daily newspaper in circulation in Lusaka, for three consecutive days, the fees which are to be charged by waste managers as solid waste management fees;

(c) on behalf of the Council, ensure that waste managers are appointed, by tender, on a competitive basis in order to ensure that waste managers provide economic and cost effective municipal solid waste collection services;

(d) undertake inspections of waste management Districts in which waste managers have been appointed;

(e) operate, in accordance with the requirements of a permit issued by the Environmental Council of Zambia, such solid waste disposal facilities as the Council may determine. Provided that the waste management unit may for purposes of this paragraph engage agents who are not involved in other waste management activities to operate solid waste disposal sites and;

(f) Collect fees from persons who dispose of solid waste at the facilities referred to in paragraph (e).

(3) The Council may, for the purpose of performing its functions under these by-laws, engage waste managers for waste management district.

(1) The Council shall appoint inspectors to monitor, inspect and enforce the provisions of these by-laws.

(2) The Town Clerk shall issue an identity card to each inspector.

(1) An inspector shall have power, on production of an identity card issued to the inspector under sub by-law (2) of by-law 5 to enter upon and inspect the premises, not being the inside of dwelling house, of any waste producer in order to ensure that the provisions of these by-law are being complied with.

(2) An inspector shall ensure that a waste manager has made adequate arrangement for the provision of waste management services in accordance with a contract signed between the waste manager and the Council.

Application 3

Establishment of Waste Management Unit

Appointment of inspectors

Power of inspectors

(3) An inspector may order any waste producer who has piles waste in contravention of these by-laws to remove the waste at the waste producer's own expense to a waste disposal site within such period as may be specified by the inspector.

(1) The Council shall charge such fees for solid waste collection, transportation, disposal, street sweeping and storm drain clearance, as the Council shall determine.

(2) The Waste Management Unit shall for purposes of notifying waste producers of the waste management fees referred to in sub by-law (1), twice in every year publish a notice in the gazette and in a daily newspaper, for three consecutive days, specifying the fees to be paid by waste producers a waste collection fees: Provided that the Waste Management Unit shall, every time the Council alters the waste collection fees, by notice published in the Gazette and a daily newspaper for three consecutive days, notify waste producers of any such alteration in the collection fees within fourteen days of the Council's resolution.

(3) The Council may charge different collection fees for different Waste Management District/Zones/Areas.

(4) The Waste Management Unit shall collect the fees for the collection of waste from households at such pay points as the Council may designate and shall issue an official receipt for each payment.

Provided that the Waste Management Unit may engage community based organizations or other agents for purposes of collecting waste collection fees from household waste producers.

(1) A waste producer shall facilitate the removal of solid waste from their premises by placing the waste bin or respectable in a place near the entrance to the premises on the day that the waste manager shall collect the waste.

(2) Subject to by-law 13 a waste producer shall use the solid waste management system established by the Council where such system is in operation upon payment of a solid waste collection fee.

(3) A waste producer who resides or operates a business in a Waste Management District shall, on such terms and conditions as the waste producer and the waste manager may agree upon conclude a contract with a waste manager contracted to provide solid waste management services in such Waste Management District.

(1) Waste producers shall use such waste bins or other waste receptacles as the Waste Management Unit may determine for the storage of waste and such bins or receptacles shall be fitted with lids.

(2) Waste receptacles shall acquire, at their own expense, the waste bins or receptacles referred to in sub by-law (1) unless such bins or receptacles are provided by the waste manager as term of a contract entered into by a waste producer and waste manager under sub by-law (3) of by-law 8.

(3) Throwing of litter from vehicles will:

a) Attract a penalty of 280 penalty units

b) Throwing of litter in the township and hipping along the streets and corners will attract a 380 penalty units;

c) Individuals throwing litter will be charged 280 penalty units.

Fees 7.

Duties of waste producers 8.

Use of waste Bin or receptacle 9.

composting of such waste does not cause a nuisance or pollute the environment.

14. **Complaints**

- (1) A person who is not satisfied with the quality of service provided by a waste manager may, in writing, complain to the head of the Waste Management Unit who shall register every such complaint upon receipt.
- (2) The head of the Waste Management Unit shall respond in writing to the complaint received under sub by-law (1) within thirty days of receiving the complaint and shall, where appropriate, require the Waste Manager to take such measures to rectify the situation leading to the complaint within such period as the head of the Waste Management Unit shall direct.
- (3) Where the head of the Waste Management Unit does not respond to the complainant within the period stipulated in sub by-law (2) The waste producer may complain to the Town Clerk who, upon receipt of the complaint, shall direct the head of the waste Management Unit to respond to the complaint in accordance with sub by-law (2).
- (4) A waste manager against whom a complaint is brought under this by-law who is required, by the head of the Waste Management unit, to rectify the situation shall upon so rectifying the situation, in writing notify the head of the Waste management unit of the steps taken to rectify the situation complained against.

15. **Offices penalties**

- (1) Any person who contravenes any provision of these by-laws commits an offence and shall be liable upon conviction:-
  - (a) in the case of a first offence to a fine not exceeding eighty penalty units or imprisonment for a period not exceeding six months, both; and
  - (b) in the case of second or subsequent offence to a fine of sixteen penalty units for each day during which the contravention continues.
- (2) In addition to any penalty prescribed by sub by-law (1) the court may order that any expenses incurred by the Council in consequence of such contravention shall be paid by the person committing the contravention.

Edmund Cheelo  
Mayor  
Mazabuka Municipal Council

Ekan I. Chingangu  
Town Clerk  
Mazabuka Municipal Council

Confirmed by me this..... day of .....2008

Lusaka

S T Masebo  
Minister of Local Government  
And Housing

- (3) A waste producer shall ensure that a waste receptacle which is in the form of a bag or bin and is meant to be emptied manually into a waste collection vehicle does not when filled exceed a maximum weight of forty kilograms.
- (4) Waste shall not:-
  - b) be placed next to or on top of waste receptacle; or
  - c) be burnt in a waste receptacle.

10.

- A waste manager shall:-
- a) operate in accordance with a licence to transport waste issued by the Environmental Council of Zambia; and
  - b) within the boundaries of the Waste Management District in respect of which the waste manager has concluded a solid waste management contract with the Council.

11.

- (1) Once presented for disposal or recycling ownership of the solid waste so presented shall vest in the waste manager. Provided that where the waste producer is able to show that it was not the intention of that waste producer to dispose of the item in question the waste manager shall, where practicable, return the item to the owner.
- (2) One presented to the Council for disposal at a waste disposal facility operated by, or on behalf of the Waste Management Unit, ownership of the solid waste so presented shall vest in the Council unless the waste producer is able to show that it was not the intention of such waste producer to dispose of any item in question in which case the Council shall, where practicable, return the item to the waste producer.
- (3) Where an item which is claimed under sub by-law (1) or (2) has already been disposed off by the waste manager or the Council, the waste manager or the Council shall not be obliged to search for such item.

Provided that waste producer may under the supervision of an officer from the Waste Management Unit and at their own expense search for and retrieve the item if it is possible to search for and retrieve the item without risk to the health or safety of the waste producer or any other person.

12.

- A person shall not within the boundaries of a Waste Management District:-
- (a) on private or public land, burn waste in an open fire or in a furnace;
  - (b) on private or public land, bury waste;
  - (c) accumulate or keep waste upon any premises beyond the regular collection period stipulated by the waste manager concerned; or
  - (d) deposit or place waste in any street, storm water drain, premises (whether vacant or not), water course, reservoir, forest or any place not intended for waste disposal as a means of permanently disposing of the solid waste.

13.

- (1) A body corporate or company, which has obtained a licence to transport waste from the Environmental Council of Zambia and concluded a contract with a Council for the disposal of waste at a waste disposal facility operated by, or on behalf of, the Waste Management unit, shall be exempted from the provisions of sub by-law (2) of by-law 8.
- (2) The composting of organic waste shall be exempt from the provisions of paragraph (b) of by law 12 provided that the

Exemptions

Duties of waste managers

Ownership of waste

Prohibition of Burning etc of Solid waste

## **VI Eidesstattliche Erklärung**

Name: Künster

Vorname: Jens Christian

Ich versichere, die Bachelorarbeit selbständig und lediglich unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Ich erkläre weiterhin, dass die vorliegende Arbeit noch nicht im Rahmen eines anderen Prüfungsverfahrens eingereicht wurde.

Bayreuth, den 14. Oktober 2011

---

(Unterschrift)