

ANDREAS KAGERMEIER & GESA KOBS

# Governance und Performance in Destinationen: das Beispiel Kenia

## **0 Einleitung**

Das touristische Angebot in Kenia ist einerseits von reifen Destinationen und andererseits von Gebieten mit embryonalen touristischen Ansätzen geprägt. Im Zuge der nationalen Entwicklungsstrategie „Vision 2030“ sollen letztere zu eigenständigen Sub-Destinationen entwickelt werden.

Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Analyse des Gaps zwischen einer relativ unspezifischen und insbesondere nur sehr partiell die regionalen Differenzierungen einbeziehenden staatlichen Steuerung der touristischen Entwicklung sowie dem unkoordinierten und stark von Partikularansätzen geprägten Handeln der Leistungsträger in den Destinationen. Dabei werden die Notwendigkeiten zu stärker destinationspezifischen Steuerungsansätzen – insbesondere die Etablierung bzw. funktionale Stärkung von DMOs – zur Stimulierung, Initiierung und Begleitung kooperativer Positionierungsstrategien heraus gestellt. Auf der Basis von ersten Initiativen relativer Good Practise Beispiele, die – vom Bottom Up Gedanken geprägt – bislang nur begrenzt Resonanz auf der nationalen Ebene gefunden haben, wird ein dem Gegenstromprinzip verpflichteter Ansatz zur nationalen Tourismuspolitik entwickelt.

## **1 Kurzcharakteristik der Destination Kenia**

Kenia zählt – auch aufgrund der relativ stabilen politischen Verhältnisse – seit der Unabhängigkeit 1963 zu einem der Länder Afrikas, das eine intensive touristische Inwertsetzung erfahren hat. Anknüpfend an Ansätze aus der britischen Kolonialzeit wurden dabei im Wesentlichen zwei Teilregionen des Landes mit zwei Produktlinien entwickelt (vgl. Abb. 1):

1. Die Küstenregion um Mombasa mit dem klassischen Sun&Beach-Segment am Indischen Ozean und den Vorteilen einer Ganzjahresbadedestination.
2. In den Nationalparks der Highlands (teilweise auch grenzüberschreitend mit Tansania am Kilimandscharo und der Serengeti) der Safari-Tourismus.

Auf die Küste konzentrieren sich auch heute noch etwa die Hälfte der etwa 6 Millionen Übernachtungen in Kenia (vgl. Ministry of Tourism 2012). Zusammen mit einem weiteren Viertel der Übernachtungen in der Hauptstadtregion Nairobi und etwa 10 bis 15 % im (in den Tourismusstatistiken nicht ganz klar abzugrenzenden) Hauptgebiet

des – von den sog. Big Five (Elefant, Nashorn, Büffel, Löwe und Leopard) geprägten – Safari-Tourismus.

Die nationale Tourismuspolitik des Ministry of Tourism und die nationale Vermarktungsstrategie des Kenya Tourism Board sind dabei von starken Persistenzmomenten und einer Ausrichtung auf die bisherigen traditionellen Produktlinien und Cash-Cow-Destinationen (Mombasa Coast, Amboseli National Parc, nördliche Serengeti) geprägt. Gleichzeitig signalisieren die seit mehreren

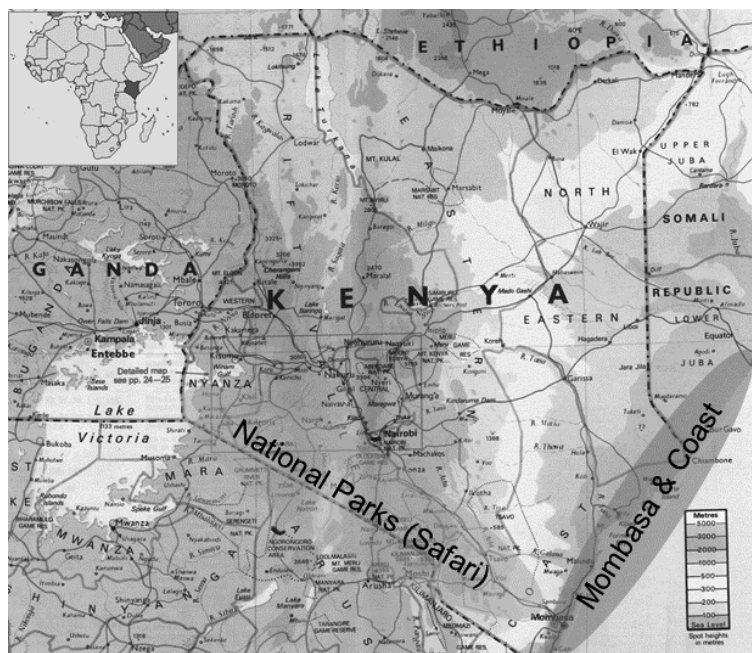


Abb. 1: Lage der beiden wichtigsten Destinationsgebiete in Kenya (Quelle Hintergrundkarte: [www.msu.edu/course/isb/202/tsao/images/KenyaMap.jpg](http://www.msu.edu/course/isb/202/tsao/images/KenyaMap.jpg) & [mapsof.net/map/kenia-pos/](http://mapsof.net/map/kenia-pos/))

Jahren um die Größenordnung von einer Million Touristen pendelnden Einreisezahlen die Grenzen der traditionellen Produkte. Dabei stellt der Tourismus nach der Landwirtschaft und dem Blumenanbau mit etwa 10 % Anteil am BIP und 9 % der im formellen Sektor Beschäftigten (Government of Kenya 2007, S. 31) den drittgrößten Wirtschaftssektor in Kenia dar.

Dementsprechend setzt Kenia – wie viele Länder und Regionen mit mangelnden anderen wirtschaftlichen Ressourcen – in starkem Maß auf das Wachstum des touristischen Segments. Im Rahmen der sog. Vision 2030 wird eine klare touristische Ausbaupolitik angekündigt. Zu den deklarierten Flaggschiffprojekten zählen dabei neben der Entwicklung von sog. Resort Cities (Schwerpunkt an der Küste) die sog. „Underutilised Parks Initiative“ mit der bislang kaum frequentierte Schutzgebiete gefördert werden sollen und die Entwicklung von Nischenprodukten in den Bereichen Kultur, Eco-Sport und Wasser (Government of Kenya 2007, S. X). Abgesehen davon, dass sicherlich auch die Entwicklung von Resort-Standorten diskutierbar ist, soll im Folgenden insbesondere auf die Entwicklung von Nischenprodukten abseits der beiden aktuellen Haupttourismusregionen abgestellt werden.

Auch wenn keine klaren quantifizierbaren Ziele für 2030 angegeben werden, soll Kenia in die Top 10 der Langstreckendestinationen aufsteigen, d. h. größenordnungsmäßig etwa 10 Mio. Touristen anziehen. Letztendlich kann die Schaffung neuer Arbeitsplätze und von Einkommen für die kenianische Bevölkerung als hinter der Zielsetzung stehendes zentrales Motiv identifiziert werden. Damit ist sicherlich ein erheblicher Teil der proklamierten Ziele als „Wishful Thinking“ zu bezeichnen, das nur begrenzt auf die realen Potentiale und Gegebenheiten im Land Bezug nimmt.

## 2 Skizzierung genereller Rahmenbedingungen im Tourismusmarkt

Weltweit versuchen etablierte Destinationen durch Diversifizierung und Anhebung der Produktqualität ihren Anteil am Tourismusmarkt zu steigern und in vielen sog. Entwicklungsländern wird versucht, durch die touristische Inwertsetzung benachteiligter ländlicher Räume zusätzliche Angebote zu schaffen (vgl. z. B. Kagermeier 2003). Damit wird es für sich neu entwickelnde Destinationen schwieriger, sich erfolgreich auf dem Markt zu etablieren.

Der zunehmende Wettbewerbsdruck wird verursacht durch:

1. Professionalisierung etablierter Destinationen & Produkte
2. Neueintritte von Destinationen
3. Steigende Ansprüche der Nachfrager.

Damit verbunden sind steigende Ansprüche – insbesondere für sich neu zu positionieren versuchende Destinationen – an:

- die Qualität der Humanressourcen (vgl. z. B. Smeral 2007, S. 31)
- die Innovationsfähigkeit (vgl. z. B. Brooker & Go 2006) und
- das Entrepreneurship (vgl. z. B. Pechlaner et al. 2005, S. 65).

Gleichzeitig ist im Tourismus die Dominanz von klein- und mittelständischen touristischen Unternehmen (KMTUs) ausgeprägt. Im Falle von Entwicklungsländern kommen auch oftmals noch eine Vielzahl von Community Based Initiativen, die von nationalen und internationalen NGOs gefördert werden hinzu. Die Kleinteiligkeit stellt eine besondere Herausforderung an koordinierende Instanzen auf der Destinationsebene dar (vgl. z. B. Brooker & Go 2006). Auch *Freyer & Schreyer* (2010, S. 13) betonen die Rolle von Destinationsmanagement- und -marketingorganisationen (DMO) für die Induzierung einer Innovationskultur in Destinationen. Der Challenge für die DMOs angesichts der Dominanz von KMTUs besteht

1. Intern:
  - in der Zusammenstellung der Leistungsbündel aus den kleinteiligen Partialproduktelementen zu einem vermarktbar und marktfähigen Produkt,
  - dem Qualitätsmanagement und
  - der Generierung eines entsprechenden Commitments bei den einzelnen Beteiligten und Leistungsträgern.
2. Extern:
  - im Branding der bislang unbekannt, sich neu auf dem Tourismusmarkt präsentierenden Destination
  - der Schaffung und Gewährleistung des Marktzugangs (insbesondere für die KMTUs, deren eigene Ressourcen hierfür insuffizient sind),
  - der Marktkommunikation um eine entsprechende Awareness im Markt zu generieren sowie
  - (insbesondere in der Startphase) der Distribution angesichts der nur partiellen Integration in etablierte Vertriebskanäle.

Damit kommt den regionalen DMOs in Entwicklungsländern eine noch größere Bedeutung zu als in etablierten OECD-Destinationen, um die Performance der

Destination zu stimulieren und zu unterstützen (vgl. Reuter et al. 2011, S. 149). Fischer (2009) hat die zentralen kompetenzbezogenen Entwicklungsfaktoren von Destinationen analysiert. Dabei hat sie die DMO als zentralen Player identifiziert, der die einzelnen Angebotsselemente aus den Bereich Natur, Kultur und Infrastruktur mit den unterstützenden Dimensionen Investitionskapital, Knowledge und Human Resources zusammen bringen und damit die Entwicklung von wettbewerbsfähigen und buchbaren Produkten gewährleisten kann. Die netzwerkspezifische Rolle zum Wissenstransfer und zum Capacity Building als auch als zur Gewährleistung eines marktfähigen Qualitätslevels wird auch von Lemmetyinen (2010, S. 56ff.) betont. Sie stellt insbesondere die Rolle als Informationsvermittler, Moderator, Unterstützer sowie als Katalysator für Kooperationen heraus.

Die Akteurskonstellationen der privaten Leistungsträger auf der Destinationsebene weisen klare Schwächen bei Innovationsstärke, Investitionskraft, Marktzugangsmöglichkeiten, sowie Qualitätsorientierung und Produktivität auf. Im Falle der traditionellen Destinationen ist die insuffiziente Innovationsorientierung durch eine gewisse Saturiertheit aufgrund aktuell noch ausreichender Nachfrage bedingt. Bei den Emerging Destinations sind es vor allem die Kleinteiligkeit und Unprofessionalität der Leistungsträger, die in einer suboptimalen Performance resultiert.

Auch vor dem Hintergrund zunehmender Anforderungen nicht nur an die Qualität der touristischen Angebote, sondern auch an der Einzigartigkeit und Authentizität (vgl. Pine und Gilmore 2007) kommt der Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure aus Destinationsniveau auch künftig eine wachsende Bedeutung zu. Destination Governance wird dabei als Weg angesehen, mit dazu beizutragen, die Entwicklung der individuellen Akteure positiv zu beeinflussen (vgl. Eur.ac 2009). Durch Destination Governance sollen die fragmentierten und vielfältigen Angebotsaspekte einer Destination zusammengefasst und zu einem integralen Produkt gebündelt werden (Bregoli & Del Chiappa 2011, S. 254). Damit kommt der Destination Governance auch eine wichtige Rolle zur Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen zu. Das Konzept der Destination Governance zielt darauf ab, Regeln und Mechanismen für ein Politik- und Business-Strategie zu entwickeln, indem alle institutionellen und privaten Akteure eingebunden werden (Bieger et al. 2007, S.96).

Der z. B. von Pechlaner et al. (2010) oder Bieger & Berritelli (2006, S. 78) aus der strategischen Managementperspektive konstatierte hohen Bedeutung von Kooperationen im Tourismus kommt im Kontext von neu entstehenden Destinationen in Entwicklungsländern eine nochmals gesteigerte Bedeutung zu. Das Wechselspiel der einzelnen Akteure sowie die Governance-Ansätze sollen im Folgenden anhand des Fallbeispiels Mid Rift Valley auf der Basis von empirischen Primärbefunden beleuchtet werden. Die am Beispiel von Kenia generierten Befunde können dabei bis zu einem gewissen Grad auch als stellvertretend für viele andere sich neu entwickelnde Destinationen in Entwicklungsländern angesehen werden.

### 3 Das Mid-Rift Valley in etablierten Vertriebs- und Vermarktungskanälen

Die oben formulierte Hypothese, dass den DMOs eine besondere Rolle bei der Platzierung von sich neu entwickelnden Destinationen zukommt, unterstellt, dass diese im Vergleich zu etablierten Destinationen in den bestehenden Vertriebs- und Vermarktungskanälen nicht adäquat repräsentiert werden und damit eine Art zusätzliche „Starthilfe“ über die DMOs notwendig ist. Bevor das Mid Rift Valley betrachtet wird, soll zunächst überprüft werden, inwieweit die in der Vision 2030 angesprochenen Nischensegmente in den etablierten Marketingkanälen repräsentiert sind.

#### 3.1 Die Vermarktung Kenias durch Reiseveranstalter

Zunächst soll ein Blick in die Kataloge deutschsprachiger Reiseveranstalter geworfen werden, um deren Vermarktung von Kenia als Gesamtdestination zu beleuchten.

Von den Allroundern unter den Reiseveranstaltern bietet z. B. die TUI (2012) – abgesehen von den unterschiedlichsten Hotelanlagen an der Küste – unter dem Motto „Safaris und mehr“ (S. 32ff.) eine Reihe von Rundreisen durch Kenia an, die klar nach unterschiedlichen Zielgruppen (Kenia Kompakt, Abenteuer Kenia, Best of Kenia, Out of Afrika Flugsafari, Privatsafari, Fly in Safaris und Ballonsafaris) differenziert sind. Dabei wird z. B. für die Rundreise „Abenteuer Kenia“ ganz explizit mit dem klassischen „Big Five“ geworben: *„Spannende Pirschfahrten in atemberaubenden Landschaften... Wilde Tiere erwarten Sie... Begeben Sie sich auf die Spuren der „Big Five“... Erleben Sie Afrika mit Übernachtungen in Zeltcamps... Und verlängern Sie Ihren Aufenthalt in der einzigartigen Masai Mara“* (TUI 2012, S. 35). Insgesamt stellen alle Angebote auf die klassischen Safari Zielgebiete ab. Damit wird zwar innerhalb des Produktes klar differenziert, aber letztendlich bezogen auf das mögliche Angebotspektrum im Land doch nur ein sehr limitierter Ausschnitt angeboten. Auch bei umfassenderen oder hochwertigen Angeboten sind es letztendlich nur spezifische Darbietungsformen (exklusive Lodges, Fly in bzw. Ballonfahrten oder ergänzende genussorientierte exklusive Angebotsbausteine) an den etablierten Standorten und Parks. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei den anderen großen deutschen Reiseveranstaltern.

Auch ein Blick in das Angebot von Spezialreiseveranstaltern zeigt, dass dort im Kern letztendlich weitgehend vergleichbare Angebote bereitgehalten werden. Der Fernreiseveranstalter „Boomerang-Reisen“ bietet eine klar nach Reiselänge, Kosten und Zahlungsbereitschaft der Zielgruppen differenzierte Palette von Rundreisen nach Kenia an. Aber auch hier werden lediglich die klassischen Safari-Zielgebiete angesteuert. Fündig wird man z. B. beim Spezialreiseveranstalter Fernaktiv Reisen. Integriert in eine 16-tägige Kenia Safari durch sechs Nationalparke und Wildreservate zu den klassischen „Big Five“, werden am Rande auch zwei Tage am Lake Baringo (wg. Flusspferden) und Lake Bogoria (wg. Geysiren) im Mid Rift Valley verbracht.

Insgesamt ist festzuhalten, dass von Seiten der Reiseveranstalter im Wesentlichen die etablierten, marktgängigen Subdestinationen mit den klassischen Großwildsafarioptionen angesteuert werden.

### 3.2 Die Vermarktung Kenias durch das Kenya Tourism Board

Nachdem zu konstatieren war, dass sich die Reiseveranstalter mit ihren Angeboten im Wesentlichen an etablierten Produktangeboten und Images orientieren und aus deren Sicht weniger bekannte und damit risikobehaftete Angebotsoptionen kaum von sich aus erkunden und promoten, soll der Blick auf die Vermarktungsansätze der offiziellen nationalen Agentur, dem Kenya Tourist Board (KTB) gerichtet werden. Im letzten Quartal 2012 titelte KTB auf seiner (statischen) Einstiegsseite seitenfüllend „Beach Product Revamped“ (KTB 2012), womit auf die von der Weltbank geforderten Qualitätsmanagementansätze (World Bank 2010) abgezielt wird.

Mit der Auslandsvermarktung werden von der KTB in größeren Quellmärkten dort ansässige Agenturen beauftragt. Für Zentraleuropa wird dabei die Marktkommunikationen unter der Marke „Magical Kenya“ gebündelt (TravelMarketing Romberg 2012). Und der Titel der Homepage verspricht dann auch „KENYA – mehr als Strand und Safari“. Allerdings findet sich dann aber doch auf der Einstiegsseite wieder eine klare Ausrichtung auf das Safari-Produkt: *„Kenia ist die Safari Destination Nr. 1 in Afrika und bietet für jeden die passende Safari. Lernen Sie Kenia auf einer Safari kennen, genießen Sie die atemberaubende Schönheit des Landes und die Gastfreundschaft der Kenianer. Im Anschluss an eine Safari in Kenia können Sie sich an den Traumstränden am indischen Ozean von Ihrer Kenia-Safari erholen. Exklusive Hotelanlagen, schneeweiße, kilometerlange Sandstrände und ein ganzjährig perfektes Badewetter laden Sie dazu ein“* (TravelMarketing Romberg 2012). Zwar ist bei den Inhalten durchaus zu konstatieren, dass hier bewusst ein deutlich breiteres Bild von Kenya und den Reiseangeboten vermittelt wird. Gleichzeitig ist der Fokus – auch aufgrund der KTB-Vorgaben – eben doch noch auf die traditionellen Produktlinien fokussiert und signalisieren, dass den Diversifizierungsstrategien nur eine randliche Stellung zugemessen wird.

### 4 Case Study: Mid Rift Valley

Am Beispiel des Mid Rift Valley soll vertiefend nun vor dem Hintergrund der oben skizzierten Rahmenbedingungen der Frage nachgegangen werden wie sich Governance Strukturen und die Performance der touristischen Angebote darstellen.

Das Mid Rift Valley wurde als Fallbeispiel für die Analyse der Situation und Entwicklungen abseits der traditionellen Safari- und Stranddestinationen herangezogen, da es relativ günstige Voraussetzungen aufweist, und damit zu den Sekundärdestinationen in Kenia zu zählen ist, die am ehesten von der Diversifizierungsstrategie profitieren könnten, bzw. sich relativ leicht entwickeln lassen.

1. Das Mid Rift Valley ist nur etwa 200 km von Nairobi entfernt und durchgängig mit geteerten Straßen angebunden, so dass die Erreichbarkeit sowohl für den nationalen als auch den internationalen Markt gewährleistet ist.
2. Mit dem Lake Bogoria (heiße Quellen und eine signifikanten Flamingo-Population) und dem Lake Baringo (Krokodile und Nilpferde) verfügt es über

- zwei Attraktionen, die bereits traditionell eine – wenn auch überschaubare – touristische Klientel anziehen (vgl. Abb. 2).
3. Darüber hinaus sind in den letzten Jahren im Raum Iiten/Kabarnet (Tugen Hills) an der Abbruchkante des Afrikanischen Grabenbruchs mit seinen einmaligen Thermik-Gegebenheiten Angebote für Paraglider entstanden.
  4. Es liegt eine von der EU mitfinanzierte Potentialstudie vor (Tourism Trust Fund 2008), in der eine Vielzahl von Ansatzpunkten für die weitere touristische Entwicklung identifiziert wurden.
  5. Auch mit Unterstützung von NGOs der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (vgl. Kiecha, Duiker & Arunga 2009) wurde ein lokales Akteursnetzwerk aufgebaut.
  6. Als erster Nucleus für eine DMO mit EU-Hilfe 2009 ein Informationszentrum in Mogotio installiert, das direkt am Äquator gelegen als eine Art Eingangstor zur Region verstanden werden kann.

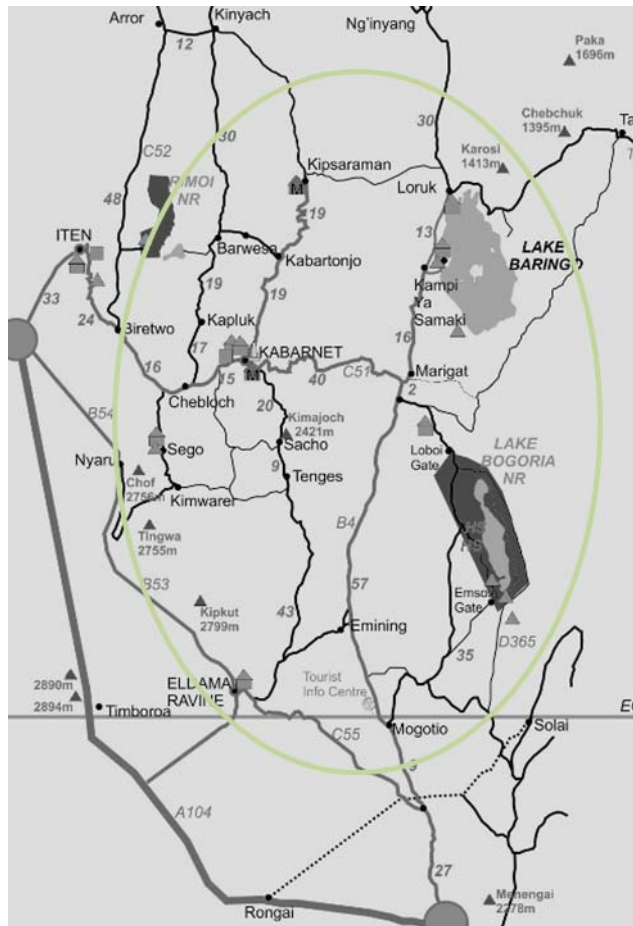


Abb. 2: Mid Rift Valley (Quelle: North Rift Tourism Association 2012)

Damit besitzt das Mid Rift Valley unter den möglichen neu zu entwickelnden Regional-Destinationen eine relativ heraus gehobene und günstige Position.

Im Rahmen einer Geländeaufenthalts im März 2012 wurde während eines studentischen Lehrforschungsprojektes eine Analyse der vorhandenen touristischen Angebote durchgeführt und die Akteurskonstellationen analysiert.

Insgesamt konnten 21 gewerbliche Unterkunftsangebote identifiziert werden, (Hotels, Lodges und Camp Sites) von denen fünf (zumeist bereits seit längerem bestehende und in der Hand von internationalen Eigentümern bzw. von europäischen Managern geführt) einen gehobenen Standard für den internationalen Markt aufweisen. Sieben weitere können als einfache Angebote für den internationalen Markt angesprochen werden (zumeist nationale Eigentümer von außerhalb der Region). Lediglich einen einfachen Standard, der vor allem auf den einheimischen Markt abzielt, weisen neun Übernachtungsangebote auf (zumeist Camps lokaler privater Eigentümer bzw. CBT-Initiativen). Relativ durchgängig (d. h. auch bei den

in den Händen von externen Eigentümern befindlichen Übernachtungseinrichtungen) wurden bei Begehungen und Mystery Checks dabei:

- unzureichender Unterhalt, fehlende Reinvestitionen
- Schwachpunkte in der Servicequalität (unzureichendes Ausbildungsniveau, lange Wartezeiten, unzureichende Sprachkompetenzen)
- Qualitätsdefizite (fehlende Standardisierung, Zertifizierung) und
- Schwächen in der Marktkommunikation

festgestellt. Gleichzeitig verfügen die untersuchten Angebote durchgängig über klare Potentiale für die Ansprache von nationalen und internationalen Touristen:

- Gute Lage (Ausblicke, Landschaft, Natur)
- Atmosphäre (authentischer afrikanischer bzw. kolonialer Stil)
- Hospitality und Freundlichkeit des Personals.

Neben den Übernachtungsangeboten sind auch die Angebote für Aktivitäten in der Region einer Analyse unterzogen worden, die relevante Performance Indikatoren einbezog. Aktivitäten für die Gestaltung des Aufenthalts in einer Destination können im Kontext der untersuchten Region als niedrigschwellige Einstiegsoption in den Tourismus gesehen werden, die nur begrenzten Kapitaleinsatz erfordert und damit insbesondere auch für Community basierte Ansätze sowie zu – teilweise noch dem informellen Sektor zuzuordnenden – Aktivitäten von Einzelpersonen bietet (vgl. Tab. 1 und 2).

Teilregion	Baringo		Bogoria	Tugen Hills
Betreiber	Community	Individuell	Community	Individuell
Art des Angebots	Dorfbesuche zur lokalen Kultur	Bootstouren, Vogel- & Naturwanderungen	Campingplätze, Naturspaziergänge	Naturwanderung, Museum
Abhängigkeit externe Unterstützung	++	+	+	++
Produktqualität	o	o	o	O
USP	--	-	+	+
Kenntnisse (Kultur & Natur, Sprachkomp.)	-	++	+	+

Tabelle 1: Strukturmerkmale der Aktivitätenanbieter im Mid Rift Valley (Quelle: eigene Erhebung)

In den drei Teilregionen wurde eine Vielzahl von Anbietern touristischer Aktivitäten ermittelt. Dabei wurde eine deutliche Abhängigkeit von externen NGOs identifiziert, wobei in den Fällen in denen sich diese inzwischen wieder zurück gezogen haben, ein deutlicher Verfall des Angebots festzustellen war, es also kaum gelungen ist, sich selbst tragende Angebote zu stimulieren. Wie bei den Übernachtungsangeboten sind klare Schwachpunkte bei Produktqualität und Kompetenzen der Anbieter zu konstatieren, wobei ein Kopieren bereits vorhandener Angebote (Bird Watching, Boot-Trips, Dorfbesuche) dominiert und kaum Ansätze zur Generierung innovativer neuartiger Angebote vorhanden sind.



Teilregion		Baringo		Bogoria	Tugen Hills
Betreiber		Community	Individuell	Community	Individuell
Physischer Marktzugang	Zugänglichkeit	--	o	-	-
	Nähe tourist. Attraktionen	o	++	+	-
Operativer Marktzugang	Marketing	--	-	o	-
	Kooperation	--	o	-	-
Ressourcenbasierte Marktcharakteristika	Reinvestitionen	--	-	o	-
	Business Skills	--	o	o	-

Tabelle 2: Marktzugangsindikatoren Aktivitätenanbieter im Mid Rift Valley (Quelle: eigene Erhebung)

Auch bei den auf den Marktzugang ausgerichteten Indikatoren lässt sich eine Reihe von Schwachpunkten identifizieren. Abgesehen davon, dass manche Angebote abseits der bereits vorhandenen touristischen Attraktionen in relativ schlecht zugänglichen Teilen der Region liegen, sind die mangelnde Kooperation (teilweise sogar extreme Konkurrenzkämpfe mit konkreten heftigen Konflikten bei der direkten persönlichen Ansprache von potentiellen Kunden) sowie der Marktkommunikation (keine Web-Sites, fehlende Schilder oder Info-Angebote vor Ort), das gänzliche Fehlen von Reinvestitionen bzw. mangelhafte Business-Skills zu konstatieren. Wie für viele marginale Aktivitäten des informellen Sektors typisch, werden zwar Einkünfte zur Unterstützung der Subsistenzsicherung generiert, aber keinerlei Kapitalakkumulation zur Weiterentwicklung der Unternehmungen.

Die Analyseergebnisse zu den Akteurskonstellationen lassen sich damit wie in Abbildung 3 dargestellt zusammenfassen:

1. Weder die internationalen Reiseveranstalter noch die Nationale Marketingagentur KTB ermöglichen der Region einen Zugang zu den internationalen Märkten. Damit verfügen die Anbieter in der Region (bis auf einzelne Ausnahmen mit meist internationalen Eigentümern) über einen nur rudimentären Marktzugang.

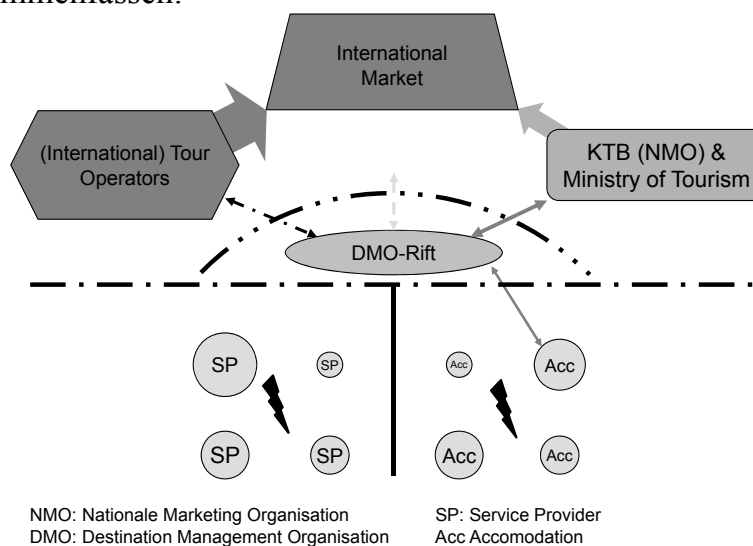


Abb. 3: Akteurskonstellationen im Tourismus der Mid Rift Region (Quelle: eigener Entwurf)

2. Auch die regionale DMO (Infocenter Mogotio) kann aktuell diese Marktzugangsbarriere nur sehr begrenzt überwinden bzw. aufweichen helfen.

3. Gleichzeitig bestehen sowohl innerhalb der beiden Gruppen, der Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten und denjenigen von Aktivitätsangeboten klare Separationstendenzen ohne jegliche Kooperationsansätze. Und auch zwischen den Gruppen wurden so gut wie keine Ansätze zu einer Zusammenarbeit festgestellt, wobei die etwas performanteren größeren Beherbergungsbetriebe dazu tendieren, die Aktivitätsangebote betriebsintern zu inkludieren und damit die externen kleineren Anbieter zusätzlich zu konkurrenzieren.

Auf der Basis der Angebotsanalyse konnten als zentrale Notwendigkeiten für eine erfolgreiche Marktbeteiligung einerseits die Notwendigkeit des Capacity Buildings, einschließlich der Stimulierung von kreativen, innovativen Ansätzen zur Produktentwicklung im Bereich der Aktivitäten identifiziert werden. Andererseits ist auch die Generierung von zusätzlichem investivem Kapital (öffentlich und privat, aus regionalen, nationalen und internationalen Quellen) eine unabdingbare Voraussetzung für die Schaffung einer performanten Angebotspalette notwendig.

## **5 Zusammenfassung und Implikationen für tragfähige Governance Strukturen**

Mit dem Beitrag konnte gezeigt werden, dass auf nationaler Seite zwar verbal die Entwicklung von neuen Destinationen proklamiert wird. Diese Zielsetzung findet jedoch noch keinen Niederschlag in der nationalen Vermarktungsstrategie und angesichts der klar persistenten Orientierung internationaler Reiseveranstalter sind damit sich neu entwickelnde Destinationen stark auf sich selbst verwiesen.

Die Analyse der Case Study Mid Rift Valley konnte aufzeigen, dass – trotz relativ günstiger Ausgangsbedingungen für die Entwicklung einer regionalen Subdestination – die aktuelle Performance deutlich suboptimal ist. Produktgestaltung und Produktqualität stellen zentrale Schwachpunkte dar, wobei gleichzeitig auch die Marktzugangsmöglichkeiten als wichtiger Constraint identifiziert werden konnten. Die mangelnde Kooperation zwischen den privaten Stakeholdern und die unter Marktgesichtspunkten nur begrenzt performanten – oftmals im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit von internationalen NGOs geförderten – CBT-Ansätze konnten als weitere Schwachpunkte identifiziert werden. Trotz erster Bottom Up-Ansätze ist es bislang nicht gelungen, eine leistungsfähige DMO-Struktur aufzubauen, die den Schwächen der privatwirtschaftlichen Akteure in der Region begegnen könnte.

Um das auf nationaler Ebene proklamierte Ziel einer Dekonzentration der touristischen Entwicklung mit einer weiteren räumlichen Streuung der damit verbundenen positiven volkswirtschaftlichen Effekte zu erreichen, sind im ländlichen Raum Kenias– und wohl auch in vielen anderen Ländern des subsaharischen Afrikas –keine ausreichenden Human- und Finanzkapitalressourcen vorhanden. In noch stärkerem Maß als im zentraleuropäischen Kontext ist damit ein Agieren der öffentlichen Hand notwendig, damit sich ein selbsttragender Entwicklungsprozess einstellen kann.

Soll angesichts der sich akzentuierenden Wettbewerbskonstellationen auf der internationalen und nationalen Ebene die Wettbewerbsfähigkeit des touristischen

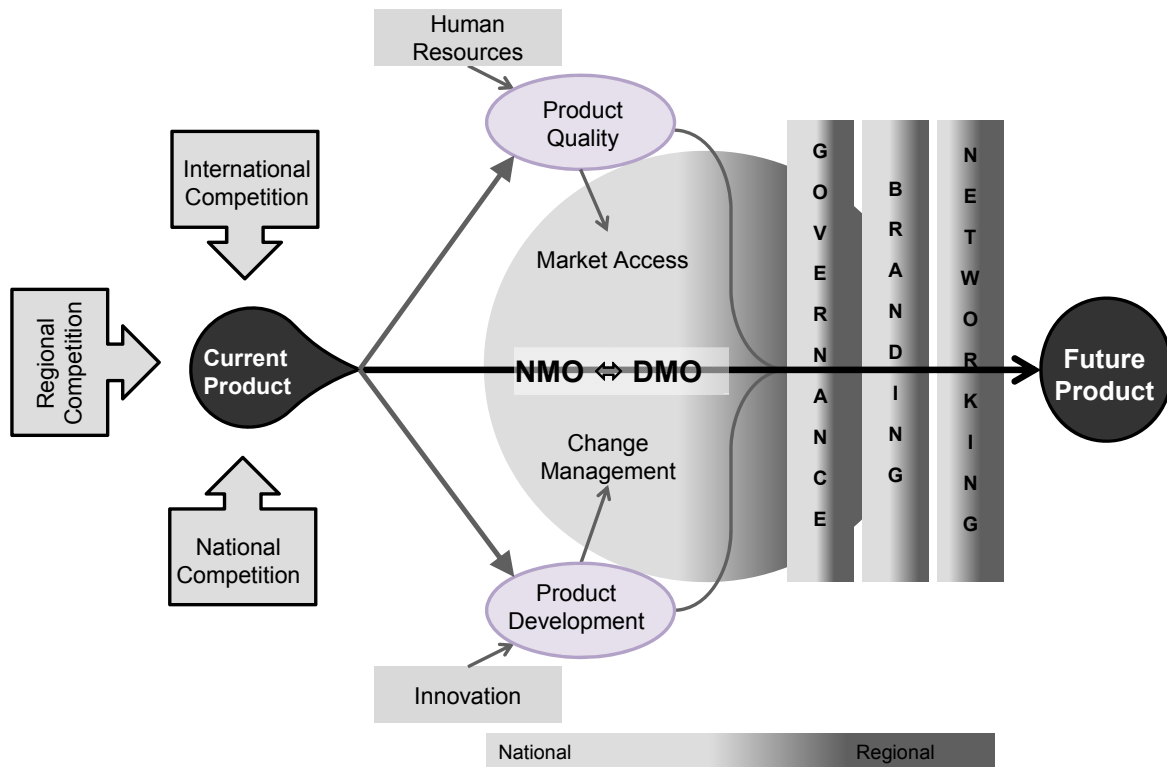


Abbildung 9: Modell zur Entwicklung einer Destination Mid Rift Valley (Quelle: eigener Entwurf)

Angebotes des Mid Rift Valley erreicht werden, wären zunächst die Anforderungen an die Produktqualität und die Entwicklung neuer wettbewerbsfähiger Produkte zu erfüllen (vgl. Abb. 4). Dies würde ein konzertiertes Agieren von nationaler und regionaler Ebene entsprechend dem Gegenstromprinzip erfordern. Nur mit dem Aufbau einer leistungsfähigen DMO-Struktur, die als Mediator und Moderator der Entwicklung initiiert und begleitet, dabei auch aktiv Akquise von externem Know How und Kapital betreibt, erscheint vor dem Hintergrund der aktuellen Analyseergebnisse ein erfolgreicher Markteintritt möglich.

Erst auf der Basis von marktfähigen Produkten kann dann in einem zweiten Schritt ein regionales Branding und eine Vernetzung der Angebote als Teil eines regionalen Governance-ansatzes erfolgreich gestartet werden. Die – nicht nur in Kenia – gemachten Erfahrungen mit Projekten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und (inter-)nationalen Investoren legen es gleichzeitig nahe, dass auch diese beiden Akteursgruppen in ein solches Destination Governance-Konzept einzubeziehen sind, um einerseits zu vermeiden, dass NGO-Projekte isoliert und oftmals dann eben nicht nachhaltig durchgeführt werden und andererseits zwar den berechtigten Kapitalverwertungsinteressen (inter-)nationaler Investoren Rechnung getragen wird, aber gleichzeitig auch die Interessen der Region entsprechend berücksichtigt werden. Zu einem solchen integrierten Konzept, bei dem sowohl die regionalen privaten als auch öffentlichen Akteure mit den nationalen internationalen Akteuren im Gegenstromprinzip zum Wohle einer Destination interagieren erscheint es aber– und auch dies wohl nicht nur in Kenia – noch ein sehr weiter Weg.

## Literaturverzeichnis

- Bieger, Thomas, Pietro Beritelli und Christian Laesser (2007): Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management, in: *Journal of Travel Research* 46, S. 96-107.
- Boomerang Reisen (2012): Reiseziel Kenia. <http://www.afrika-reise.com/kenia/kenia.php>.
- Bregoli, Ilenia und Giacomo Del Chiappa (2011): Destination governance and internal branding as antecedents of destination brand development: an exploratory study on Edinburgh, in: *Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management*, Istanbul.
- Brooker, Ed & Frank M. Go (2006): The relationship between branding and innovation: The SMTE perspective, in: Keller, Peter und Thomas Bieger (Hg.) (2006): *Marketing Efficiency in Tourism*. Berlin, S. 53-63.
- Eur.ac (European Academy of Bozen) (2009): Vom Destination Management zur Destination Governance. [www.eurac.edu/en/newsevents/latest/Newsdetails.html?entryid=15861](http://www.eurac.edu/en/newsevents/latest/Newsdetails.html?entryid=15861).
- Fernaktiv-Reisen (2012): Gruppenreise: Abenteuer-Exkursion. Kenia. Die Vielfalt Kenias – exklusive Lodgesafari. [www.fernaktiv-reisen.de](http://www.fernaktiv-reisen.de).
- Fischer, Elisabeth (2009): *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination. Identifikation und Entwicklung kooperativer Kompetenzen*. Wiesbaden.
- Freyer, Walter und Markus Schreyer (2010): Ökologische Innovationen als Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für touristische Destinationen, in *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft* 2 (1), S. 5-18.
- Government of Kenya (2007): *Kenya Vision 2030. A Globally Competitive and Prosperous Kenya*. Nairobi.
- Kagermeier, Andreas (2003): The Development and Economic Impact of Newly Established Tourist Areas in the Maghreb Countries of Morocco and Tunisia, in: Horst Kopp (Hg.): *Area Studies, Business and Culture*. Münster-Hamburg-London, S. 61-69.
- Kiecha, Christine, Harm Duiker & Tito Arunga (2009): *Waking Up the Sleeping Giant – What will it take for Mid-Rift to become the next premier tourism destination in Kenya?* (=SNV Netherlands Development Organisation. Case Studies 2009) <http://www.search4dev.nl/document/172770>
- KTB (= Kenya Tourist Board) (2012): Official Website. [www.ktb.go.ke](http://www.ktb.go.ke) (diverse Abrufe zwischen November und Dezember 2012)
- TravelMarketing Romberg (Kenya Tourist Board Deutschland) (2012): *Kenia mehr als Strand und Safari*. [www.magical-kenya.de](http://www.magical-kenya.de)
- Lemmytinen, Arja (2010): Destination-Marketing Organizations facing the challenges of change, in: Keller, Peter und Thomas Bieger (Hg.): *Managing Change in Tourism*. Berlin, S. 49-65.
- Ministry of Tourism (2011): *Tourism Performance Overview 2010*. Nairobi, [www.tourism.go.ke/ministry.nsf/pages/facts\\_figures](http://www.tourism.go.ke/ministry.nsf/pages/facts_figures).
- North Rift Tourism Association (2012): *Welcome to the North Rift*. <http://www.northrifttourism.com/>.
- Pechlaner, Harald, Eva-Maria Hammann & Elisabeth Fischer (2005): *Leadership und Innovationsprozesse. Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung*, in: Pechlaner, Harald et al. (Hg.): *Erfolg durch Innovation. Perspektiven durch den Tourismus und Dienstleistungssektor*. Wiesbaden.
- Pine, B. Joseph und James H. Gilmore (2007): *Authenticity: What consumers really want*. Boston.
- Reuter, Christopher, Harald Pechlaner und Subroto Roy (2011): *Technical Cooperation as a Driver for Destination Development? – Two Cases from India*, in: Keller, Peter und Thomas Bieger (Hg.): *Tourism Development after the Crisis*. Berlin, S. 143-162.
- Smeral, Egon (2007): *The productivity puzzle in tourism*, in: Keller, Peter & Thomas Bieger (Hg.) (2007): *Productivity in Tourism*. Berlin, S. 27-39.
- Tourism Trust Fund (2008): *Reconnaissance Survey Report on Tourism Resources and GIS Mapping of the Mid Rift Region*. Nairobi.
- TUI (2012): *Fernreisen, Afrika. Katalog 2012/2013*. Hannover
- World Bank (2010): *Kenya's Tourism: Polishing the Jewel*. New York