



# Herausragende Masterarbeiten

Autor\*in

Anke Dewald

Studiengang

Nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit, M.A.

Masterarbeitstitel

**Kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia  
Explorative qualitative Untersuchung und  
Entwicklung von Handlungsoptionen für  
Lodge-Betreiber**

R  
P TU

Distance and Independent  
Studies Center  
DISC

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einführung: Nachhaltiger Tourismus mit Öko-Lodges in Kenia</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu nachhaltigem Tourismus und Öko-Lodges</b> .....	<b>4</b>
2.1 Warum nachhaltiger Tourismus bedeutsam ist .....	4
2.2 Definition und Grundprinzipien von nachhaltigem Tourismus.....	5
2.3 Beherbergungsform Öko-Lodge.....	7
2.3.1 Definition Öko-Lodge .....	8
2.3.2 Prinzipien und Besonderheiten von Öko-Lodges .....	9
2.3.3 Charakteristika von Öko-Lodge-Betreibenden.....	11
2.3.4 Charakteristika von Öko-Lodge-Gästen .....	11
2.3.5 Beispiele für erfolgreiche Öko-Lodges und Best Practice.....	12
2.3.6 Kritik an Öko-Lodges .....	14
<b>3 Die Situation zu Öko-Lodges in Kenia</b> .....	<b>15</b>
3.1 Bedeutung von Öko-Lodges für den nachhaltigen Tourismus in Kenia .....	15
3.2 Öko-Lodge-Label: „eco“, „eco-friendly“, „eco-rated certification“ .....	16
3.2.1 Kriterien für die Öko-Lodge-Zertifizierung durch Ecotourism Kenya .....	17
3.2.2 Vorteile einer Zertifizierung durch Ecotourism Kenya.....	18
3.2.3 Öko-Zertifizierung kritisch hinterfragt.....	18
3.3 Best-Practice-Beispiele .....	18
<b>4 Zwischenfazit zu Öko-Lodges in Kenia</b> .....	<b>22</b>
<b>5 Kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia – empirische Untersuchung</b> .....	<b>24</b>
5.1 Methodische Vorgehensweise: Leitfadengestütztes Experteninterview.....	24
5.1.1 Auswahl der Datenerhebungsmethode .....	24
5.1.2 Das leitfadengestützte Experteninterview .....	25
5.1.2.1Expertenauswahl und Darstellung der Stichprobe.....	26
5.1.2.2Leitfadenentwicklung und Durchführung .....	30
5.1.3 Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse .....	31
5.1.4 Gütekriterien qualitativer Forschung.....	33
5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	34

---

5.3	Analyse der Befunde und Vergleich mit Best-Practice-Erkenntnissen .....	43
5.4	Definition von kritischen Erfolgsfaktoren und Ableitung von Handlungsempfehlungen .....	51
5.4.1	Kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia .....	51
5.4.2	Handlungsempfehlungen für Öko-Lodge-Betreibende .....	54
5.5	Kritische Reflexion und Limitationen .....	57
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>62</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>XI</b>
	Anhang 1: Einverständniserklärung .....	XI
	Anhang 2: Leitfaden Herleitung .....	XII
	Anhang 3: Interviewleitfaden .....	XIV
	Anhang 4: Vollständiges Kategoriensystem .....	XVI
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XX</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vogeltränke mit Übersichtstafel als Bildungsangebot für Gäste in der Sarova Lion Hill Lodge .....	10
Abbildung 2: Freiluftdusche in traditioneller Lehmbauweise, Distant Relatives Eco Lodge & Backpackers .....	10
Abbildung 3: Geographische Übersicht beteiligter Öko-Lodges .....	27
Abbildung 4: Kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia .....	54
Abbildung 5: Handlungsempfehlungen für Öko-Lodge-Betreibende .....	56

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung des Kategoriensystems .....	33
--	----

## Abkürzungsverzeichnis

FUR e. V.	Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V.
IFC	International Finance Corporation
NIT	Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH
NGO	Non-Governmental Organization
TIES	The International Ecotourism Society
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

### Allgemeiner Hinweis

In dieser Arbeit wird eine gendergerechte Sprache benutzt. Zur besseren Lesbarkeit wird an einigen wenigen Stellen das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Formulierungen gelten dabei gleichermaßen für alle Geschlechter.

# 1 Einführung: Nachhaltiger Tourismus mit Öko-Lodges in Kenia

Die beliebte Urlaubsdestination in Ostafrika verfügt über ein vielfältiges touristisches Angebot und zieht Gäste aus dem In- und Ausland an. Dies bleibt nicht ohne Folgen und die Reisenden sehen sich nicht nur mit faszinierender Tierwelt, eindrucksvollen Berglandschaften und traumhaften tropischen Stränden konfrontiert, sondern auch mit umfangreichen Umweltproblemen. Unweigerlich fällt den Urlaubsgästen an vielen Orten der unachtsame Umgang mit Umwelt und Ressourcen ins Auge und die Forderung nach mehr Nachhaltigkeit wird laut. Bei genauerer Untersuchung fällt auf, dass ein nachhaltiger Tourismus, der die Umwelt schont und zum Wohlergehen der lokalen Bevölkerung beiträgt, nur in geringem Umfang praktiziert wird. Erstaunlicherweise bezeichnen sich viele der Lodges, die in landschaftlich reizvoller Umgebung Übernachtungsmöglichkeiten anbieten, als Öko-Lodge. Der Aufenthalt in einer solchen Lodge bringt oft Ernüchterung mit sich, wie die Forschende bei Reisen im Land erfahren hat. In der Erwartung nachhaltiger Praktiken werden die Reisenden vielerorts enttäuscht. Plastikmüll wird teilweise direkt hinter dem Grundstück verbrannt, Dusch- und Pflegeprodukte werden in Mini-Einmalverpackungen gereicht, Bettwäsche und Handtücher täglich gewaschen und das Warmwasser per Holzkohleofen erzeugt. Das Miti Mingi Eco-Camp am Rande der Masai Mara äußert beispielsweise, dass man das „Öko“-Präfix nur aus Marketinggründen benutze. Das Management ist sich der umweltschädlichen Praktiken bewusst, wagt sich aber nicht an die komplexe Nachhaltigkeitsthematik heran. Für viele Lodge-Betreibende scheinen die Hürden zu groß zu sein, eine „echte“ Öko-Lodge zu führen. Die Angst vor hohen Kosten und die Ungewissheit, ob eine Öko-Lodge überhaupt erfolgreich operieren kann, schreckt ab. Hinzu kommt, dass ein Teil der kenianischen Bevölkerung der weltweiten Nachhaltigkeitsdebatte im Kontext des Klimawandels eher wenig Beachtung schenkt – zu groß sind die „normalen“ Herausforderungen des Alltags. Um den Wünschen der Reisenden nach mehr Nachhaltigkeit gerecht zu werden und als Urlaubsdestination konkurrenzfähig zu bleiben, ist ein Umdenken dringend erforderlich.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Öko-Lodge-Führungskräfte in Kenia sind sich der oben geschilderten Misere durchaus bewusst. Das Interesse, nachhaltige Praktiken einzuführen, ist grundsätzlich vorhanden. Konkrete Hilfestellung gibt es jedoch nicht. Das überforderte Lodge-Management findet eine unstrukturierte Darstellung von Best-Practice-Beispielen kenianischer Öko-

Lodges im Internet. Diese wird der Komplexität des Themas keinesfalls gerecht. Gesicherte Erkenntnisse für Lodge-Fachkräfte, wie man eine Lodge gewinnbringend in eine Öko-Lodge transformiert, liegen nicht vor. Insbesondere besteht kein Wissen darüber, welches die wichtigsten Kernbereiche sind. Die zentrale Forschungsfrage lautet daher: Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia? Ziel dieser Arbeit ist es, Schlüsselbereiche zu identifizieren, die den Unternehmenserfolg von Öko-Lodges maßgeblich beeinflussen und eine erfolgreiche Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten. Darauf aufbauend sollen praktische Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige Öko-Lodge-Führungskräfte abgeleitet werden. Betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse und Management-Wissen, die für das Führen einer Lodge erforderlich sind, werden vorausgesetzt und sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Die Darstellung begrifflicher und konzeptioneller Grundlagen basiert auf Beiträgen in Fachbüchern und Fachzeitschriften. Da die Studienlage zu Öko-Lodges in Kenia begrenzt ist und sich vor allem mit der Implementierung nachhaltiger Praktiken und der Charakterisierung von Zielgruppen beschäftigt, werden zur Beantwortung der Forschungsfrage Experteninterviews durchgeführt. Hintergrundwissen zum kulturellen Kontext in Kenia ist erforderlich und wird von der Forschenden, die in Kenia in der Entwicklungszusammenarbeit tätig ist, integriert. Ohne dieses Wissen mögen manche Erkenntnisse für die Lesenden des globalen Nordens nur schwer zugänglich sein.

## **1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit**

Als Forschungsdesign wird eine explorative qualitative Untersuchung gewählt, bei der im leitfadengestützten Experteninterview erfolgreiche Öko-Lodge-Managementfachkräfte befragt werden. Die Auswertung der Daten erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz. Die Ergebnisse werden anschließend analysiert und mit den Erkenntnissen aus Literaturanalyse und Best-Practice-Beispielen verglichen, um kritische Erfolgsfaktoren zu definieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird in dieser Arbeit wie folgt vorgegangen: Zunächst erfolgt die Klärung der wichtigsten begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen zu nachhaltigem Tourismus und Öko-Lodges allgemein. Daran anschließend wird die spezifische Situation zu Öko-Lodges in Kenia dargestellt. Im folgenden Kapitel werden ein kurzes Zwischenfazit gezogen und Ergänzungen zum kulturellen Kontext vorgenommen. Die im anschließenden Kapitel durchgeführte empirische Untersuchung stellt den Hauptteil dieser Arbeit dar. Zuerst wird ausführlich auf die Methodik eingegangen, bevor die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews erfolgt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse analysiert und mit den Erkenntnissen aus Best Practice und Literaturanalyse verglichen. Im Anschluss werden kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia definiert und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige Lodge-Fachleute abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einer kritischen Reflexion, einer Zusammenfassung der gesammelten Erkenntnisse sowie einem Ausblick auf weitere Forschungsarbeiten ab.



## 2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu nachhaltigem Tourismus und Öko-Lodges

In diesem Kapitel werden wichtige Fachtermini zu nachhaltigem Tourismus und Öko-Lodges beschrieben und ein konzeptioneller Rahmen festgelegt. Nach einer kurzen Einführung zum Verständnis des nachhaltigen Tourismus wird die Öko-Lodge als nachhaltige Beherbergungsvariante vorgestellt. Im Anschluss werden erfolgreiche Öko-Lodge-Konzepte und Best-Practice-Beispiele vorgestellt.

### 2.1 Warum nachhaltiger Tourismus bedeutsam ist

Die Tourismusbranche gilt seit Jahrzehnten als Wachstumsbranche, ist eine der wichtigsten arbeitgebenden Instanzen und wird weltweit als größter Wirtschaftszweig betrachtet (Kirstges, 2020). Laut Reiseanalyse der FUR e. V. haben im vergangenen Jahr allein die Deutschen 67 Millionen Urlaubsreisen<sup>1</sup> unternommen. Vor der Corona Pandemie waren es sogar rund 71 Millionen Urlaubsreisen, von denen über 70 % ins Ausland führten (Yarar et al., 2022). Ein weiteres Wachstum der weltweiten Touristenströme ist zu erwarten, insbesondere in Hinblick auf bevölkerungsreiche Staaten wie China oder Indien (Kirstges, 2020). Der Tourismus trägt nicht nur zur Schaffung von Arbeitsplätzen, Wohlstand, der Entwicklung und Diversifizierung der regionalen Wirtschaft und Infrastruktur bei (Rein & Strasdas, 2017), sondern bringt auch vielfältige negative Effekte mit sich. „Die vermeintliche „Gelddruckmaschine“ Tourismus“ (Kirstges, 2020, S. 62) ist keineswegs „eine weiße Industrie“ (Kirstges, 2020, S. 17). Häufig geht die Tourismusindustrie mit unterbezahlten, unqualifizierten Arbeitsplätzen, schlechten Arbeitsbedingungen, der Entwicklung wirtschaftlicher Monokulturen, der Marktmacht internationaler Reisekonzerne, der Zerstörung lokaler Kultur und massiven Auswirkungen auf das Ökosystem einher (Strasdas et al., 2020). Ökologische Probleme entstehen u. a. durch Flächenverbrauch, Zersiedelung und Versiegelung der Landschaft. Die ökologische Belastung steigt durch die von Reisenden verursachten Abfälle, Abwässer, Abgase sowie den Lärm. Viele Urlaubsregionen kämpfen mit riesigen Müllbergen. Unmengen an Plastikmüll werden durch Einwegverpackungen und Plastikwasserflaschen produziert. Der Energieverbrauch in manchen Tourismusregionen ist durch den Unterhalt der touristischen Infrastruktur enorm. Tourismusinduzierte Energieverbräuche gehen mit vielfältigen Emissionen einher. Insbesondere Treibhausgasemissionen durch Flugverkehr und motorisierten Individualverkehr tragen in erheblichem Maße zum anth-

---

<sup>1</sup> Eine Urlaubsreise wird von der FUR als Reise mit mindestens fünftägiger Dauer definiert.

ropogenen Klimawandel bei. Seit einigen Jahren ist der Begriff „Overtourism“ in aller Munde und zielt damit auf die durch ein „Zuviel“ an Touristen entstehenden ökologischen, soziokulturellen und ökonomischen Probleme des Massentourismus ab (Kirstges, 2020). Voraussetzung für einen gut funktionierenden Tourismus, zufriedene Gäste und Einheimische sind eine intakte Umwelt, natürliche Ressourcen, biologische Vielfalt, eine attraktive lokale Kultur und gastfreundliche Bewohner (Rein & Strasdas, 2017). Hier setzt nachhaltiger Tourismus an, der sich mit Aspekten wie ökologischer Tragfähigkeit, ethischer und sozialer Gerechtigkeit, kultureller Angemessenheit und wirtschaftlicher Profitabilität auseinandersetzt (Kirstges, 2020).

## 2.2 Definition und Grundprinzipien von nachhaltigem Tourismus

Um nachhaltigen Tourismus zu erklären, wird zunächst ein allgemeiner Blick auf das Grundverständnis von Nachhaltigkeit geworfen. Der Begriff Nachhaltigkeit wurde bereits vor etwa 300 Jahren genutzt, um auf die ökologische Komponente der Waldnutzung aufmerksam zu machen (Augsbach, 2020). Erst viel später gelangt er in einen holistischen Kontext. Seit dem Brundtland-Bericht werden die ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit betrachtet und die Bedürfnisse künftiger Generationen berücksichtigt (Hauff, 1987). In diesem Dreisäulenkonzept ist langfristig nachhaltiges Handeln nur möglich, wenn sich alle drei Säulen in einem ausgewogenen Verhältnis befinden. Eine nachhaltige Entwicklung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Umwelt schont, eine leistungsfähige Wirtschaft und Wachstum sichert und ein friedliches Zusammenleben der Menschen ermöglicht. Wichtig ist es, Zielkonflikte zu analysieren und Lösungen zu entwickeln, damit alle drei Säulen gleichberechtigt nebeneinander stehen können (Augsbach, 2020).

Die meisten Definitionen von nachhaltigem Tourismus setzen am oben beschriebenen Nachhaltigkeitsbegriff an. Eine einheitliche anerkannte Definition gibt es jedoch nicht (Kirstges, 2020; Strasdas et al., 2020). Häufig wird auf die Definition der Welttourismusorganisation (UNWTO) zurückgegriffen:

*“Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities.” (UNEP/UNWTO, 2005, S. 12)*

In dieser Definition werden nicht nur die gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen berücksichtigt, sondern auch die Be-

dürfnisse der Reisenden, der Tourismusindustrie, der Umwelt und besuchten Gemeinden.

In Hinblick auf die Zielsetzung dieser Forschungsarbeit ist es wichtig, noch eine weitere Definition hinzuzuziehen, nämlich die des Ökotourismus. Ökotourismus wird in den Bereich des Naturtourismus eingeordnet und spiegelt die besonderen Rahmenbedingungen für den Betrieb von Lodges wider. The International Ecotourism Society (TIES) definiert Ökotourismus wie folgt:

*“Ecotourism is now defined as “responsible travel to natural areas that conserves the environment, sustains the well-being of the local people, and involves interpretation and education”. Education is meant to be inclusive of both staff and guests.”*  
(TIES 2015)

In diese Definition sind wichtige Elemente wie Bildung und Aufklärung integriert. Dies trägt zu besserem Verständnis und höherer Wertschätzung bei (TIES, 2015). Die Prinzipien für einen nachhaltigen Tourismus werden im Leitfaden der UNWTO dargestellt und beinhalten folgende Themengebiete: Wettbewerbsfähigkeit, lokaler Wohlstand, Qualität der Arbeitsplätze, soziale Gerechtigkeit, Gästezufriedenheit, lokale Entscheidungsgewalt, Wohl der Gemeinschaft, kultureller Reichtum, Unversehrtheit der Landschaft, biologische Diversität, Ressourceneffizienz und keine Umweltverschmutzung (UNEP/UNWTO, 2005). Die TIES (2015) ergänzt diese Prinzipien u. a. noch um Aspekte wie Sensibilisierung in Bezug auf Umwelt und Kultur, Wertschätzung und Empowerment der indigenen Bevölkerung, Design und Bau von Einrichtungen mit geringer Umweltwirkung. Die genannten Prinzipien lassen sich problemlos in die dreidimensionale Betrachtungsweise von nachhaltigem Tourismus integrieren.

### **Ökologische Dimension**

Sie beinhaltet den Schutz von Natur und Landschaft, einen verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen und den Erhalt des ökologischen Kapitals. Auf umweltschädliche Angebote sollte daher verzichtet werden (Augsbach, 2020). Ein klimaschonender Tourismus muss sich insbesondere mit den Themen Energieeffizienz, Wasser- und Verkehrsmanagement auseinandersetzen. Auch Umweltbildung und Mitfinanzierung von Schutzgebieten sind von großer Bedeutung (Rein & Strasdas, 2017).

### **Soziale Dimension**

Die soziale Dimension beschäftigt sich mit der Sozialverträglichkeit. Es geht um die soziale Gleichheit aller Tourismusbeteiligten, die Befriedigung von Bedürfnissen der Gäste und lokalen Bevölkerung, den Erhalt kulturellen Reichtums, die Gemeinwohlförderung durch Tourismuseinnahmen und die lokale Kontrolle der Tourismusentwicklung

(Strasdas et al., 2020). Insbesondere sollte auf die Einhaltung von Menschenrechten, faire Arbeitsbedingungen und gerechte Bezahlung geachtet werden und ein sensibler Umgang mit lokalen Sitten und Werten gepflegt werden (Rein & Strasdas, 2017).

### **Ökonomische Dimension**

Tourismusunternehmen müssen ökonomisch tragfähig sein und lokalen Wohlstand durch Tourismus fördern (Strasdas et al., 2020). Ein ethisch wirtschaftliches Handeln verzichtet auf jegliche Form von Korruption und ermöglicht eine faire Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg (Augsbach, 2020). Nachhaltiger Tourismus sollte darüber hinaus gezielte Strategien zur Armutsminderung durchsetzen, auf regionale Produkte und Dienstleistungen zurückgreifen und auf die Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen achten (Rein & Strasdas, 2017).

Als vierte Dimension kann die **institutionelle Nachhaltigkeit** betrachtet werden, da ein politischer Rahmen hilfreich ist, um nachhaltige Entwicklungsziele umzusetzen. Die 2015 von den UN verabschiedeten 17 Sustainable Development Goals (SDGs) bilden derzeit weltweit den Rahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit. Sie weisen an vielen Stellen Tourismusbezug auf. An einigen Stellen wird der Tourismus explizit genannt, wenn es etwa um die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Förderung lokaler Kultur, nachhaltige Produktions- und Konsummuster und die nachhaltige Nutzung von marinen Ressourcen geht (Rein & Strasdas, 2017). Grundsätzlich hat Tourismus aber das Potential, zur Erreichung aller 17 SDGs beizutragen (UNWTO, o. D.).

## **2.3 Beherbergungsform Öko-Lodge**

Öko-Lodges leisten weltweit einen wertvollen Beitrag zu nachhaltigem Tourismus. Es gibt unterschiedlichste Formen und Ausprägungen. Die Spannbreite reicht von Luxus-Lodges bis hin zu Baumhäusern und Backpacker-Unterkünften. Der Vielfalt sind keine Grenzen gesetzt und auch rustikale Unterstände, Hausboote, nepalesische Teehäuser, Ranches oder Haciendas können zu den Öko-Lodges gezählt werden (Wood, 2002). Allen gemein ist in der Regel ein enger Bezug zu Flora und Fauna und eine landschaftlich reizvolle Lage. Im folgenden Kapitel wird die Öko-Lodge als nachhaltige Form der Beherbergung definiert. Im Anschluss werden typische Eigenschaften von Öko-Lodges beschrieben und Charakteristika von Lodge-Betreibenden und Öko-Lodge-Gästen herausgearbeitet. Abschließend wird das Öko-Lodge-Konzept kritisch hinterfragt.

### 2.3.1 Definition Öko-Lodge

Der Begriff Öko-Lodge geht auf das von TIES initiierte First International Ec lodge Forum und Field Seminar zurück, das 1994 in Maho Bay Camps auf den Virgin Islands stattfand (Wood, 2002). Die Öko-Lodge wurde seinerzeit definiert als „an industry label used to identify a nature-dependent tourist lodge that meets the philosophy and principles of ecotourism“ (Russel, D. et al., 1994, zitiert nach Mehta, 2005). 2002 wird sie von Mehta et al. erweitert. Viele Autoren orientieren sich bis heute an der Definition von Mehta et al. (Mehta et al., 2002). Danach wird eine Öko-Lodge durch die Umsetzung von mindestens fünf der folgenden Kriterien definiert: (1) Schutz von Flora und Fauna, (2) Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung, (3) minimale Auswirkung auf die Umwelt während der Bauphase, (4) Angepasstheit an den physikalischen und kulturellen Kontext, (5) nachhaltiges Wasser- und Abfallmanagement, (6) Einsatz erneuerbarer Energien, (7) Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung, (8) Integration von Gästen und Einheimischen in Lern- und Bildungsangebote zu Umwelt und Kultur sowie (9) Forschungsprogramme zur nachhaltigen, lokalen Entwicklung. Ein absolutes „Muss“ sind für Mehta et al. (2002) der Schutz von umliegender Flora und Fauna, der Nutzen für die lokale Gemeinschaft sowie Bildung und Aufklärung von Gästen und Einheimischen<sup>2</sup>. 2007 spezifiziert Mehta die Definition wie folgt:

*“An ecolodge is a five – to 75 – room, low-impact, nature-based, financially sustainable accommodation facility that helps protect sensitive neighboring areas; involves and benefits local communities; offers tourists an interpretive and interactive participatory experience; provides a spiritual communion with nature and culture; and is planned, designed, constructed and operated in an environmentally and socially sensitive manner.” (Mehta, 2007, S. 419)*

Die obigen Definitionen lassen sich mit den in Kapitel 2.2 beschriebenen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und der Definition von Ökotourismus in Einklang bringen. In Anlehnung an die oben erwähnten Definitionen könnte eine zeitgemäß klingende, kurzgefasste Definition von Öko-Lodges wie folgt lauten:

Öko-Lodges sind naturnahe Lodges, die sich an den Prinzipien des Ökotourismus orientieren und die ökologischen, ökonomischen und sozialen Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichberechtigt umsetzen und dabei auch den Bedürfnissen zukünftiger Generationen Rechnung tragen. Bildungs- und Lernangebote für alle Stakeholder sind dabei von großer Bedeutung.

---

<sup>2</sup> Nach Auffassung der Forschenden wird die Umsetzung von lediglich fünf der beschriebenen Kriterien den heutigen Anforderungen an Nachhaltigkeit nicht mehr gerecht. Idealerweise sollten alle Kriterien berücksichtigt werden.

### **2.3.2 Prinzipien und Besonderheiten von Öko-Lodges**

Die von Mehta et al. (2002) definierten Öko-Lodge-Kriterien können als Schlüsselprinzipien für Öko-Lodge-Konzepte betrachtet werden (Wood, 2002). Die Umsetzung von Ökotourismusprojekten erfordert klare Leitlinien, professionelle Planung und auch die Entwicklung von nötiger Infrastruktur. Der Erfolg von Öko-Lodges hängt insbesondere von der Bauweise und der Betriebsführung ab (Grosbois & Fennell, 2022). Auch die Lage der Lodge, mögliche Aktivitäten, Partizipation der lokalen Bevölkerung sowie Bildungs- und Lernangebote sind von großer Bedeutung, da sie den besonderen Charakter unterstreichen.

#### **Bauweise**

Öko-Lodges können sich in unterschiedlichen Bauweisen darstellen. Als traditionelle Bauweisen gelten z. B. Lehmhütten, Jurten, Höhlen, Iglus, Tipis und Felsenbehausungen. Zu den historischen Bautypen zählen Kolonialarchitektur, Paläste, Sakralbauten etc. Zeitgenössische Bauweisen umfassen u.a. gemauerte Gebäude oder feste Zelte. Eine Form der beweglichen Beherbergung können einfache Holzhütten, Zelte oder Hängematten darstellen (Weaver, 2001, zitiert nach Erdem & Tetik, 2013).

#### **Lage**

Öko-Lodges befinden sich häufig innerhalb oder in der Nähe von Nationalparks und Schutzgebieten (Kwan et al., 2008), in Regionen, die eine hohe Biodiversität aufweisen (IFC International Finance Corporation, 2004) oder ganz einfach dort, wo Naturerleben möglich ist (Grosbois & Fennell, 2022). Einige Lodges liegen in privaten Schutzgebieten (Grosbois & Fennell, 2022).

#### **Aktivitäten**

Typische Aktivitäten, die Öko-Lodges ihren Gästen anbieten, sind Wanderungen mit einheimischen Guides, Safaris, Wild- und Vogelbeobachtungen, Besichtigungen von kulturellen Sehenswürdigkeiten und lokalen Erzeugerbetrieben, Besuch von Kunsthandwerkstätten, naturhistorischen Denkmälern oder Museen, Kanutouren, Reiten, Fahrradfahren, Schnorcheln etc. (Wood, 2002).

#### **Partizipation**

Einbindung und Partizipation der lokalen Bevölkerung sind wichtig, damit eine Öko-Lodge zum Empowerment und Wohlergehen der Gemeinschaft beitragen kann (Grosbois & Fennell, 2022).

## Bildung und Lernangebote

Öko-Lodges sollen Gäste und Einheimische für Umweltthemen und die lokale Kultur sensibilisieren. Bildungsangebote zu Nachhaltigkeitsthemen wie Abfallmanagement, erneuerbaren Energien und Landschaftsschutz sind bedeutsam, um Verständnis zu generieren und Verhaltensänderungen herbeizuführen (Grosbois & Fennell, 2022).



Abbildung 1: Vogeltränke mit Übersichtstafel als Bildungsangebot für Gäste in der Sarova Lion Hill Lodge, Kenya (eigenes Photo)



Abbildung 2: Freiluftdusche in traditioneller Lehmbauweise, Distant Relatives Eco Lodge & Backpackers, Kenya (eigenes Photo)

### 2.3.3 Charakteristika von Öko-Lodge-Betreibenden

Die Gruppe der Öko-Lodge-Betreibenden setzt sich heterogen zusammen. Die Führungskraft-Typen und ihre Motive sind sehr unterschiedlich. Das Engagement kann beispielsweise vor dem Hintergrund der Corporate Social Responsibility entstehen oder auch aus rein ökonomischen Gründen (Erdem & Tetik, 2013). Varmazyari et al. (2022) nennen als Ergebnisse einer umfangreichen Literaturrecherche u. a. folgende Motive für ein touristisches Entrepreneurship im ländlichen Raum: bessere Verdienstmöglichkeiten, Jobsicherheit, Unzufriedenheit mit vorherigem Job, Verbesserung der Lebensqualität, Streben nach Unabhängigkeit, Freude durch Gäste etc. Die Führungskräfte werden in zwei Gruppen geclustert: wachstumsorientierte Unternehmer mit hoher Risikobereitschaft und dem Bestreben wettbewerbsfähig zu sein und Lifestyle-Unternehmer, ohne ökonomische Interessen mit dem Bestreben, die lokale Gemeinschaft zu stärken. Jones & Spadafora (2016) berichten von Pionieren mit strengen Umweltprinzipien, dem Wunsch nach alternativer Lebensweise und tief verankerten Werten in der Öko-Tourismus-Szene in Costa Rica. Auch der Bildungshintergrund von Entrepreneuren kann sehr unterschiedlich sein. So werden von Varmazyari et al. (2020) Öko-Lodge-Betreibende im Iran mit Hochschulstudium erwähnt, als auch solche, die kaum lesen und schreiben können.

### 2.3.4 Charakteristika von Öko-Lodge-Gästen

Die Forschung zu Öko-Lodge-Gästen ist vielfältig und fällt je nach Destination unterschiedlich aus. Grundsätzlich haben bei den Urlaubsreisenden die Wahl der Destination und die damit verbundenen Aktivitäten erste Priorität. Erst danach wird die Unterbringung gewählt. Nur wenigen Öko-Lodges gelingt eine Positionierung, die die Lodge zum primären Reisemotiv werden lässt (IFC International Finance Corporation, 2004).

Die Studienlage weist folgende Gemeinsamkeiten auf: Ökotouristen verfügen über ein höheres Bildungsniveau (IFC, 2004; (Ghaith et al., 2019; Kwan et al., 2008) und haben oft mindestens einen Bachelor-Abschluss (Sumanapala et al., 2015). Sie sind weniger häufig älter als 55 Jahre (Kwan et al., 2008; Sumanapala et al., 2015) und verfügen über ein höheres Durchschnittseinkommen (IFC International Finance Corporation, 2004; Kwan et al., 2008; Sumanapala et al., 2015). Die Aufenthaltsdauer ist mit ein bis drei Tagen eher kurz (Ghaith et al., 2019; Sumanapala et al., 2015) und viele Reisende wechseln von einer Öko-Lodge zur nächsten, um möglichst viel zu erleben (Kwan et al., 2008). Das Internet wird als häufigste Informationsquelle genutzt. Danach folgen Mund-zu-Mund-Propaganda, Empfehlungen von Bekannten und Reiseliteratur (Ghaith



et al., 2019; Kwan et al., 2008; Sumanapala et al., 2015). Als zentrales Reisemotiv wird das Naturerlebnis genannt (Kwan et al., 2008; Sumanapala et al., 2015; Weaver & Lawton, 2002). Weaver und Lawton (2002) unterscheiden zwischen "harten und weichen" Ökotouristen. Die ersteren haben ein großes Interesse an Lernangeboten, verfügen über ein hohes Bildungsniveau und bevorzugen einfache Unterkünfte. Die letzteren sind älter, haben ein hohes Einkommen, wählen höherwertige Unterkünfte und fühlen sich der Umwelt weniger verpflichtet als die erste Gruppe.

Der Wunsch nachhaltig zu reisen, ist laut einer Studie des NIT (2019) auf Rekordhoch. Für viele deutsche Urlaubsreisende ist das Thema Nachhaltigkeit mittlerweile ein wichtiger Aspekt für die konkrete Kaufentscheidung (Schmücker et al., 2019). Es ist daher anzunehmen, dass die zunehmende Nachhaltigkeitsdebatte weitere Klientel für den Öko-Lodge-Urlaub erschließen wird.

### **2.3.5 Beispiele für erfolgreiche Öko-Lodges und Best Practice**

Im Folgenden werden exemplarisch zwei Lodges beschrieben. In Anlehnung an (Grosbois & Fennell, 2022) wurden bei der Auswahl von Beispielen für erfolgreiche Öko-Lodges folgende Kriterien berücksichtigt: Nennung in Mehtas (2010) *Authentic Ecolodges Book*, Aufnahme in die 50 Top-Öko-Lodges von National Geographic und Auszeichnung mit dem World Travel Award in der Öko-Lodge-Kategorie.<sup>3</sup>

#### **Chalalan Ecolodge, Bolivien**

Die Chalalan Ecolodge befindet sich im Madidi Nationalpark, mitten im bolivianischen Dschungel. Sie kann nur durch eine fünfstündige Bootsfahrt erreicht werden. Ihre Gründung Anfang der 1990er Jahre geht auf wirtschaftliche Not und zunehmende Abwanderung der indigenen Bevölkerung zurück. Die Lodge gehört den Einheimischen des Dorfes San Jose de Uchupiamonas und wird von ihnen betrieben. Die traditionelle Bauweise der Hütten folgt dem Stil der lokalen Tacana-Ethnie. Möbel und Einrichtungsgegenstände sind handgemacht und spiegeln die kulturelle Identität wider. Das Essen wird aus lokalen Zutaten zubereitet. Es gibt kein Internet. Naturlehrpfade, die sich über 50 Kilometer erstrecken, können mit einheimischen Guides erkundet werden. Das Lodge-Konzept beinhaltet neben dem Erhalt der kulturellen Identität, Natur und Umwelt auch die Verbesserung der Lebensbedingungen der indigenen Bevölkerung durch alternative Arbeitsplätze und den Unterhalt einer Schule. Die Lodge gilt als Vor-

---

<sup>3</sup> Im Gegensatz zu Grosbois & Fennell (2022) wurde nicht die National Geographic Liste von 2008 zugrunde gelegt, sondern die von 2019. Auf diese Weise wurden langjährig, erfolgreiche Öko-Lodges identifiziert.

bild für den nachhaltigen Tourismus in Bolivien und wurde mehrfach international ausgezeichnet (*Nature and culture in the Amazon, Bolivia*, 2021).

### **Feynan Ecolodge, Jordanien**

Die Lodge liegt in einem Wadi im hügeligen Biosphären-Reservat Dana. Sie wurde 2005 von der Royal Society for the Conservation of Nature gegründet. 2009 wurde das Management an die EcoHotels in Amman übergeben. Mit der Lodge, die im Stil einer traditionellen Karawanserei errichtet wurde, entstanden für lokale Beduinen neue, nachhaltige Beschäftigungen und der seit Generationen betriebene, nicht mehr wirtschaftliche Kupferabbau wurde zurückgedrängt. Gäste der Lodge können in die Welt der Beduinen eintauchen und archäologische Stätten besuchen. Die Gebühren, die beispielsweise für ein eintägiges Hirtenerlebnis erhoben werden, gehen direkt an die beteiligten Familien. Gemeindebasierte Projekte produzieren Ausstattungsgegenstände der Lodge, wie Kerzen oder Wasserkrüge aus Ton. Im Souvenir-Shop werden Kunsthandwerk, Kräuter, Seifen, Marmeladen etc. der lokalen Frauenkooperative und von anderen Ortsansässigen verkauft. Die Verpflegung der Gäste orientiert sich an der traditionellen arabischen Küche. Das Essen ist vegetarisch, wird von lokal Erzeugenden gekauft und aus Respekt gegenüber der lokalen Gemeinde wird kein Alkohol verkauft (Feynan Ecolodge, 2023).

### **Best Practice**

Grosbois & Fennell (2022) definieren vier Kategorien für Best Practice. Die Natur wird als erste Kategorie genannt. Die Lage der Lodge, guter Zugang zur Natur und Aktivitäten in der Natur sind wichtige Voraussetzungen für ein gelungenes Öko-Lodge-Konzept. Umwelt und Naturschutz bilden die zweite Kategorie. Hierzu zählen nachhaltiges Design und Bauweise, Wasser-, Energie- und Abfallmanagement, Maßnahmen zur Emissionsreduktion und Erhalt der Biodiversität. Eine weitere Kategorie beinhaltet die Entwicklung des Gemeinwesens durch Partizipation, Bewahrung des soziokulturellen Erbes, Bildung, Gesundheitsprogramme, Arbeitsplätze, bessere Lebensqualität und Unterstützung der lokalen Wirtschaft. Bildung und Forschung wird als letzte Kategorie genannt. Diese Kategorie beschreibt von der Öko-Lodge durchgeführte Forschungsprojekte sowie Bildungs- und Lernangebote, Bildungsmaterialien für Gäste und Einheimische und Möglichkeiten, Touristen in die Gemeinschaft einzubeziehen.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Zahlreiche Beispiele für die genannten Themengebiete können der Publikation *Sustainability and ecotourism principles adoption by leading ecolodges: learning from best practices* (Grosbois & Fennell, 2022) entnommen werden.

### 2.3.6 Kritik an Öko-Lodges

Nicht jede Öko-Lodge bietet das, was der Name vermuten lässt. Der Terminus Öko-Lodge oder Ecolodge ist nicht geschützt. Im englischen Sprachgebrauch wird eine Ecolodge vor allem mit Naturerleben assoziiert. Dies muss keineswegs mit einem Nachhaltigkeitskonzept einhergehen. Es besteht Anlass zur Vermutung, dass nicht alle Lodges auch wirklich nachhaltig betrieben werden (Mehta, 2007). Unzureichendes Know-how und mangelnde Erfahrung können sogenannte „Pseudo-Öko-Lodges“ entstehen lassen, deren Management auf überholtem Wissen beruht (Varmazyari et al., 2022).

Wenn die Öko-Lodges-Prinzipien nur unzulänglich umgesetzt werden, kann das negative Auswirkungen auf z. B. die Biodiversität der Umgebung haben oder auch zu Konflikten mit der einheimischen Bevölkerung führen. Unzureichende Beschäftigung und Ausbildung, mangelnde Partizipation, keine Unterstützung der lokal Handelstreibenden und Lebensmittelproduzierenden etc. können langfristig dazu führen, dass das gesamte Öko-Lodge-Projekt scheitert, da zum einen kein Unique Selling Point (USP) vorhanden ist und zum anderen die Unterstützung durch die lokale Gemeinschaft fehlt (Erdem & Tetik, 2013).

Auch die Motivation für das Betreiben einer Öko-Lodge ist von großer Bedeutung. Wenn finanzielle Interessen zu stark im Vordergrund stehen, kann sich dies eventuell nachteilig auf die Nachhaltigkeit auswirken (Varmazyari et al., 2022). Das Aufspringen auf den Öko-Lodge-Trend aus Marketinggründen ist sehr beliebt. Die Vermarktung umweltfreundlicher Praktiken kann eine effektive Strategie sein, um sich als Lodge neu zu positionieren und größere Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen (Erdem & Tetik, 2013). Pawliczek und Metha berichten 2012 von Öko-Lodges, die in Madagaskar wie Pilze aus dem Boden sprießen, ohne dass den Betreibenden die Bedeutung des Terminus bekannt ist. Wenn dem Marketinggedanken kein ernsthaft verfolgtes, nachhaltiges Konzept gegenübersteht, dann handelt es sich lediglich um eine hübsche Verpackung.

### **3 Die Situation zu Öko-Lodges in Kenia**

Seit mehr als über hundert Jahren ziehen Kenias tropische Strände, die faszinierende Tierwelt und die atemberaubenden, unterschiedlichen Landschaftsformen Urlaubsreisende aus aller Welt an. Dies ist nicht ohne Folgen geblieben und hat mannigfaltige Umweltprobleme mit sich gebracht. Umweltverschmutzung, Abfallprobleme, Wilderei und eine Abnahme der Biodiversität sind nur einige davon. Seit Ende der 1990er Jahre hat die Öko-Tourismus-Bewegung Kenia erreicht und Umwelt- und Naturschutz in den Fokus gerückt (Ogwenyo, 2021). Auch nachhaltige Formen der Beherbergung, wie Öko-Lodges, sind in diesem Kontext entstanden. In diesem Kapitel werden Öko-Lodges im Zusammenhang mit nachhaltigem Tourismus in Kenia vorgestellt. Dabei wird auf die Bedeutung von Öko-Zertifizierungen eingegangen und die Zertifizierung durch Ecotourism Kenya vorgestellt und kritisch hinterfragt. Danach folgen Best-Practice-Beispiele kenianischer Öko-Lodges.

#### **3.1 Bedeutung von Öko-Lodges für den nachhaltigen Tourismus in Kenia**

Kenia blickt auf eine lange Tradition in nachhaltigem Tourismus zurück und wurde 2003 von der American Society of Travel Agents zur weltweit führenden Destination für Öko-Tourismus gekürt. Zwei Jahre später startete die Ecotourism Society of Kenya mit der Einführung von Öko-Klassifizierungen für Lodges und andere Beherbergungsbetriebe (Mutulu, 2014). Öko-Tourismus ist ein Wachstumsmarkt innerhalb der kenianischen Tourismusindustrie mit einem jährlichen Zuwachs von 10-15 Prozent (Okech, 2011). Öko-Lodges leisten einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung von nachhaltigem Tourismus und Umweltschutz, indem sie zur Sensibilisierung und Verhaltensänderung der lokalen Dorfgemeinschaften, der unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen und der Regierungsverantwortlichen beitragen. Die Einrichtung von Partnerschaften mit den lokalen Gemeinschaften ist von großer Bedeutung, damit die Transformation zu einem nachhaltigen Tourismus gelingen kann (Cheruon et al., 2015). Wie in Kapitel 2.3.6 beschrieben, beanspruchen auch in Kenia viele Lodges für sich, eine Öko-Lodge zu sein, da sie ein Naturerleben möglich machen. In der Regel wird der Öko-Lodge-Begriff aber eher als Metapher missbraucht. Die Praxis zeigt, dass nur in geringem Umfang Nachhaltigkeit praktiziert wird und ökonomische Interessen im Vordergrund stehen (Atieno & Njoroge, 2015). In einer Studie mit 52 Lodges in der Masai Mara zeigen Cheruon et al. (2015) die Umsetzung nachhaltiger Praktiken wie folgt auf: Einsatz erneuerbarer Energien (57%), Abwasseraufbereitung (44%), angemessene Abfallbeseitigung (29%) und

Schutz von Flora und Fauna (28%). Die Einbindung lokaler Gemeinschaften erfolgt nur in geringem Ausmaß (3%). Das Greentour Kenya Project (2023), ein von der EU finanziertes und im Rahmen von SWITCH Africa Green implementiertes UNEP-Programm zur Unterstützung des nachhaltigen Tourismus in Kenia, zeigt mannigfaltige Herausforderungen für Lodges und andere Tourismusbeteiligte auf. Demnach verfügen die Stakeholder im Tourismus über geringe Kompetenz in der Gestaltung von Nachhaltigkeitsprogrammen und haben wenig Know-how zu Best Practice, die man übertragen könnte. Die meisten sind sich des Klimawandels bewusst und haben Kenntnis von den SDGs. 60% der Befragten geben an, keine Direktiven für ihre Organisation zu haben, um nachhaltiges Wachstum zu fördern. Zudem wird das Thema Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung nur unzureichend behandelt. Grundsätzlich besteht in den lokalen Gemeinschaften wenig Bewusstsein in Bezug auf den Wert der natürlichen Ressourcen. Vorhandene Regelwerke der Regierung sind nur in begrenztem Umfang bekannt. Über 80% äußern, über keine finanziellen Mittel zu verfügen, um nachhaltige Praktiken umzusetzen. Zudem sieht das Steuerrecht keine Vergünstigungen für die Implementierung grüner Technologien vor. Grundsätzlich äußern die Beteiligten einen sehr begrenzten Zugang zu Informationen.

Die oben erwähnten Studien benennen die Herausforderungen, die sich im Kontext des nachhaltigen Tourismus zeigen, sehr deutlich. Auf der einen Seite leisten Öko-Lodges einen wertvollen Beitrag zum nachhaltigen Tourismus. Auf der anderen Seite gibt es viele Lodges, die das Öko-Präfix benutzen, um eine gewisse Naturnähe auszudrücken, aber über wenig Kompetenzen zu Nachhaltigkeitsthemen und kaum über finanzielle Ressourcen verfügen. Es stellt sich die Frage, ob und woran man erkennen kann, in welchem Umfang eine Lodge Nachhaltigkeit praktiziert.

### **3.2 Öko-Lodge-Label: „eco“, „eco-friendly“, „eco-rated certification“**

Häufig verwendete Label, auf die man bei der Suche nach einer Lodge stößt, sind „Eco“-lodges, „Eco“-camps oder „eco-friendly“-Lodges. Die Öko-Vorsilbe dient meist Werbezwecken. Manchmal entspringt der Öko-Bezug aber auch einer Corporate-Social-Responsibility-Strategie. Besser ist es, wenn das Öko-Präfix mit wirklichem Interesse für Nachhaltigkeit einhergeht (Atieno & Njoroge, 2015). Die generelle Aussagekraft in Bezug auf die Öko-Vorsilbe bei Lodges ist daher sehr gering. Um sich klar und deutlich vom sogenannten „Greenwashing“ abzugrenzen, wird gerne auf Öko-Zertifizierungen zurückgegriffen. Ecotourism Kenya begann 2002 landesweit mit dem

Eco-Rating-Certification-Scheme, einer Zertifizierung für Tourismusbetriebe. Das Zertifizierungsprogramm ist durch das Global Sustainable Tourism Council (GSTC) akkreditiert und an die Besonderheiten der kenianischen Tourismusindustrie angepasst (Ecotourism Kenya, 2019b). Beherbergungsbetriebe, wie Hotels, Lodges, Camps, Homestays oder Bandas<sup>5</sup> können sich zertifizieren lassen und je nach Ausprägung der Nachhaltigkeitspraktiken in den drei Stufen Bronze, Silber oder Gold anerkannt werden. Die Öko-Zertifizierung muss alle zwei Jahre erneuert werden (Ecotourism Kenya, 2019b). Derzeit sind 79 Beherbergungsbetriebe in Kenia zertifiziert, darunter 69 Lodges und Camps. Die zertifizierten Lodges gehören größtenteils internationalen Hotelketten an. Das Gold-Zertifikat haben 43 Einrichtungen erworben (Ecotourism Kenya, 2023). Für die Bewerbung werden aktuell Gebühren in Höhe von 150 USD erhoben. Die Zertifizierungsgebühr beträgt für einen Zeitraum von zwei Jahren 1000 USD (Ecotourism Kenya, 2019a).

### **3.2.1 Kriterien für die Öko-Lodge Zertifizierung durch Ecotourism Kenya**

Um die Öko-Zertifizierung zu erlangen, müssen Lodges verschiedene Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Sie werden in einem Fragebogen erfasst und vor Ort begutachtet. Für die Bronze-Zertifizierung sollen mindestens 40 Prozent der Kriterien erfüllt werden. Das Silber-Zertifikat wird ab Erreichen von 60 Prozent verliehen. Für den Gold-Standard müssen 80 Prozent erreicht werden und eine erfolgreiche sechsmonatige Silber-Zertifizierung vorliegen. Zu den Kriterien gehören u. a.:

Eine Nachhaltigkeitsstrategie sowie ein entsprechendes Managementsystem, ein Regelwerk zum Umweltschutz, das Management von Abwasser und Müll, der Umgang mit Schadstoffen und die Vermeidung von Umweltverschmutzung, die Erfassung und Minimierung von Treibhausgasemissionen, das Ressourcenmanagement von Wasser und Energie, die Nutzung nachhaltiger Transportvarianten, die Gästeinformation zu Nachhaltigkeitsthemen, eine Architektur im Einklang mit der Natur, die Berücksichtigung von lokalen Arbeitskräften in der Personalpolitik, ein Empowerment-Plan zur Stärkung der Dorfgemeinschaften, regionaler Einkauf, die Unterstützung der lokalen Infrastruktur, das Bewahren der Kultur, kulturelle Interaktionsmöglichkeiten für Gäste, ein nachhaltiger Einkauf von Gütern, Gesundheitsschutz für Mitarbeitende und Gäste, faire Arbeitsbedingungen und Bezahlung, Nachhaltigkeitstraining für die Belegschaft,

---

<sup>5</sup> Bandas sind Hütten oder Bungalows mit Strohdach aus Palmblättern.

eine faire und transparente Finanzpolitik, das Monitoring der Gästezufriedenheit sowie ehrliche Marketingpraktiken.<sup>6</sup> (Ecotourism Kenya, 2019b)

### 3.2.2 Vorteile einer Zertifizierung durch Ecotourism Kenya

Mit einer Zertifizierung können sich Öko-Lodges klar positionieren. Sie haben deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Lodges und werden in den Publikationen von Ecotourism Kenya beworben. Neben der Gewinnung neuer Gäste gibt es auch Einsparpotentiale z. B. durch den Einsatz erneuerbarer Energien oder einem guten Wassermanagement. Eine langfristige Verbesserung der finanziellen Situation ist zu erwarten. Zudem bietet Ecotourism Kenya weiterführende Trainings an.

### 3.2.3 Öko-Zertifizierung kritisch hinterfragt

Auch wenn es in Kenia keinen „Label-Dschungel“ (Rein & Strasdas, 2017) gibt und die Zertifizierung durch Ecotourism Kenya ein Alleinstellungsmerkmal darstellt, ist die Akzeptanz begrenzt. Strasdas et al. (2017) äußern, dass häufig aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen die Marketinganstrengungen ineffektiv bleiben und die Zertifizierung weitestgehend unbekannt bleibt. Dies scheint auch auf Kenia zuzutreffen. Zudem klaffen Theorie und Praxis auseinander. Die hohen Ansprüche der im Handbuch von Ecotourism Kenya aufgelisteten Nachhaltigkeitskriterien spiegeln sich in der Praxis nicht wider. Eine Bronze-Zertifizierung ist ohne große Anstrengungen erzielbar und bringt eher minimale Nachhaltigkeitspraktiken mit sich. Zudem ist der Zertifizierungsprozess sehr kostspielig. Nur wenige, große Lodges sind in der Lage, die anfallenden Kosten zu tragen. Von den kleineren Lodges wird die Zertifizierung aus Kostengründen häufig abgelehnt.

## 3.3 Best-Practice-Beispiele

Das erste Best-Practice-Beispiel wurde anhand der in Kapitel 2.3.5 definierten Kriterien ausgewählt. Das zweite Beispiel stellt eine Empfehlung von Noel Milanya, Direktor von Adventure Ecotrips Kenya<sup>7</sup>, dar. Beide Lodges sind aus den oben genannten Gründen nicht zertifiziert. Danach folgen ausgewählte Praktiken verschiedener Lodges, die von Ecotourism Kenya mit dem Gold-Label zertifiziert sind.

---

<sup>6</sup> Eine ausführliche Darstellung aller Kriterien und Unterpunkte kann der Publikation *Ecotourism Kenya Eco-rating Certification Scheme* (2019) entnommen werden.

<sup>7</sup> Adventure Ecotrips Kenya ist ein bedeutender nachhaltiger Tour Operator in Westkenia. Der einzige seiner Art.

## **Il Ngwesi Ecolodge, Laikipia**

Sie ist die einzige Lodge mit gehobenem Standard, die von einer Maasai Gemeinschaft betrieben wird und auch in deren Besitz ist. Die Dorfältesten überführten 1996 einen Teil ihres Weidelandes in ein Reservat, um Wildtiere zu schützen und eine Lodge zu bauen. Die Lodge beeindruckt durch ihre einzigartige Totholz-Architektur. Alle Zimmer ermöglichen durch die offene Bauweise direkte Wildbeobachtungen und gewähren auf der Veranda eine Übernachtung im Himmelbett unter tropischem Sternenhimmel. Aktivitäten sind neben Wildbeobachtungen, Busch-Wanderungen und Busch-Camping auch Besuche der im Reservat gelegenen Maasai-Dörfer. Interessierte Gäste können die lokale Schule oder Gesundheitseinrichtung besuchen und in Musik und Tanz der Masai eintauchen. Einnahmen der Lodge und Spenden von NGOs werden für lokale Gemeinschaftsprojekte und das nachhaltige Management des Reservats genutzt. Frauengruppen werden bei der Fertigung und Vermarktung von Perlenschmuck unterstützt und Jugendlichen wird die Teilnahme an Empowerment-Camps zu Themen wie Familienplanung oder Frauenrechten ermöglicht (Il Ngwesi - People of wildlife, 2017).

## **Nguge Hills Lodge, Nyanza**

Die Öko-Lodge befindet sich im touristisch kaum erschlossenen Westen Kenias inmitten der landschaftlich reizvollen Nguge-Berge. Die Lodge besteht seit zwei Jahrzehnten und wurde 2019 in eine Öko-Lodge umgewandelt. Die Unterbringung der Gäste erfolgt in traditionellen Bandas. Lebensmittel für die Gästeverpflegung werden auf der eigenen Bio-Farm angebaut. Fleisch wird von der Dorfgemeinschaft bezogen und alle Speisen werden grundsätzlich frisch zubereitet. Gäste werden vorab informiert, dass sie ihren „importierten“ Plastikmüll wieder mit nach Hause nehmen müssen. Um Energie einzusparen, wird kein Gefrierschrank benutzt. Der gesamte Energiebedarf wird aus Solarenergie gedeckt. Die Lodge-Mitarbeitenden sind im benachbarten Dorf beheimatet. Die Dorfgemeinschaft wird in vielfältiger Weise unterstützt. Um Affen-Überfälle mit Plünderung der Dorfgärten zu verhindern, hat die Lodge einen Teil des eigenen Grundstücks als affenfreundliches Terrain definiert und den Affen einen natürlichen Lebensraum zurückgegeben. Zur Vermeidung von Teenager-Schwangerschaften und Frühverheiratung investiert die Lodge in Bildungsprogramme und bezahlt Schulgeld für benachteiligte Jugendliche. Die Urlaubsreisenden können im Dorf lokal erzeugtes Kunsthandwerk erwerben. Den Gästen werden unterschiedliche Aktivitäten, wie Wandern, Dorfbesuche, Ziplining<sup>8</sup>, Klettern im Hochseilgarten oder Bogenschießen

---

<sup>8</sup> Ziplines sind Seilrutschen mit denen man über Täler und Schluchten „fliegen“ kann.



angeboten. Zur Verringerung des ökologischen Fußabdrucks betreibt die Lodge eine eigene Baumschule. Jeder Urlauber wird dazu ermutigt, einen Baum zu pflanzen und die Wiederaufforstung der Region zu unterstützen (Nguge Hills Lodge, 2023).

### **Ausgewählte Best Practice von Lodges mit Gold-Zertifizierung**

Zur Vermeidung von Plastikmüll hat das Mara Bush Camp alle Plastikflaschen verboten und stellt den Gästen Edelstahl-Trinkflaschen zur Verfügung, die auch während der Safarifahrten genutzt werden. Bei einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von fünf Nächten werden so pro Person mindestens 15 Plastikflaschen pro Aufenthalt eingespart. Für die Picknicks im Busch werden Brotdosen aus Metall genutzt. Joghurt aus Plastikbechern oder abgepackte Fruchtsäfte werden nicht mehr angeboten. Es gibt frischen Joghurt mit pürierten Früchten und Fruchtsaft aus Gläsern, die wiederverwendet werden. Das Picknick-Besteck besteht aus Bambus. Im Camp werden nur Glaswasserflaschen genutzt, die vom Hersteller zurückgenommen und wieder aufgefüllt werden<sup>9</sup>. Körperpflegeprodukte, wie Seife oder Shampoo stehen in nachfüllbaren Behältnissen zur Verfügung und werden von einem Öko-Produzierenden bezogen. Die Verpackungen der umweltschonenden Reinigungsprodukte werden vom herstellenden Unternehmen zurückgenommen und wiederverwendet. Die Lodge bietet ihren Gästen keine Plastik-Trinkhalme mehr an, stellt aber auf Wunsch Metall-Trinkhalme bereit. Teebeutel sind nicht in Plastik verpackt, sondern bestehen aus biologisch abbaubarer Maisstärke (Ecotourism Kenya, 2021b).

Zur Unterstützung der kommunalen Infrastruktur hat das Bateleur Camp fünf Klassenräume in einer Primary School gebaut und einen Schlafsaal für 100 Schüler samt Betten und Matratzen zur Verfügung gestellt<sup>10</sup>. Die Olonana-Lodge wiederum hat eine Schule mit 50 Tablets ausgestattet, um die Digitalisierung zu unterstützen. Zur Unterstützung sozialschwacher Familien stellt das Porini Mara Camp Stipendien zur Finanzierung des Schulgeldes bereit (Ecotourism Kenya, 2020a).

Best Practice des Emboo River Camps zeichnet sich durch den Einsatz von Elektrofahrzeugen bei Safarifahrten aus, oder auch durch die Realisierung eines durch Wasserpflanzen selbstreinigenden Pools, der ohne Chemikalien auskommt. Phytoremediation und Elektrolyse werden genutzt, um Abwässer z. B. für die Toilettenspülung ver-

---

<sup>9</sup> Ein solches Pfandsystem ist in Kenia sonst nicht verbreitet und stellt eine große Ausnahme dar.

<sup>10</sup> Ländliche Schulen in Kenia sind oft in einem desaströsen Zustand.

wenden zu können. Selbstverständlich wird sämtliche Energie durch Solaranlagen erzeugt (Ecotourism Kenya, 2020b).

Trotz zunehmender Nutzung digitaler Informationskanäle hat das Basecamp Masai Mara ein Gäste-Kommunikationszentrum etabliert und informiert hier über die Traditionen der Masai-Kultur. Das Mara Bush Camp verwendet zu Bildungszwecken Tiernamen für jede Unterkunft, stellt einzelne Tiere in Form von Skulpturen und Infotafeln dar und bringt den Gästen so die Tierwelt näher (Ecotourism Kenya, 2021a).

Zahlreiche weitere Beispiele für nachhaltige Praktiken können den Eco Byte Zeitschriften von Ecotourism Kenya entnommen werden.

## 4 Zwischenfazit zu Öko-Lodges in Kenia

Öko-Lodges können einen wertvollen Beitrag zu nachhaltigem Tourismus leisten und sind eine überaus begrüßenswerte Beherbergungsform. Das Potential für Kenia kann nicht genau abgeschätzt werden. Es sind keine Daten zur Anzahl von Lodges zugänglich<sup>11</sup>. Da sich neben dem klassischen Badeurlaub die meisten touristischen Aktivitäten in den ländlichen Räumen der Nationalparks, Berg- und Seenlandschaften abspielen, in denen viele Lodges angesiedelt sind, ist das Potential für nachhaltigen Tourismus grundsätzlich als hoch einzuschätzen. Wie dargelegt, sind in ganz Kenia nur 79 Beherbergungsbetriebe, darunter 69 Lodges und Camps, öko-zertifiziert. Die Anzahl anderer Lodges, die ein „echtes“ Nachhaltigkeitskonzept betreiben, ist nicht nachvollziehbar und muss eher als gering eingeschätzt werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Mehrzahl das Öko-Label lediglich zu werbewirksamen Zwecken nutzt und über wenig Kenntnis zu Nachhaltigkeitspraktiken verfügt (Atieno & Njoroge, 2015; Cheruon et al., 2015; Greentour Kenya Project, 2023). Auch Alltag und Reisetätigkeit der Forschenden im Land spiegeln ein ähnliches Bild wider. Jeglicher Naturbezug wird als „eco“ bezeichnet, mit Nachhaltigkeit hat das nur selten zu tun. Das allgemeine Nachhaltigkeitsbewusstsein der Bevölkerung ist oft als sehr gering einzuschätzen. Das Land versinkt vielerorts im Plastikmüll und achtlos wird Müll in der Landschaft entsorgt oder vor dem Haus verbrannt, denn ein zentrales Abfallmanagement existiert nicht. Die wirtschaftliche Lage ist überaus angespannt. Themen wie Armut, hohe Arbeitslosigkeit und Inflation beherrschen den Alltag, so dass wenig Raum für „Öko“ bleibt. Auch die Lodge-Betreibenden bekommen dies zu spüren, wenn beispielsweise Benzinpreise innerhalb einer Woche verdoppelt werden und die Preise für Grundnahrungsmittel und Konsumgüter sprunghaft ansteigen. Es gibt einige überaus lobenswerte Öko-Lodge-Beispiele, der Nachholbedarf ist jedoch hoch. Wenn man die Ergebnisse des Greentour Kenya Projects (2023) hinzuzieht, das den touristischen Stakeholdern wenig Kompetenz in der Erstellung und Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten und noch weniger finanzielle Ressourcen attestiert, stellt sich die Frage, wie mehr Nachhaltigkeit in den Lodges erzielt werden kann bzw. wie Lodge-Betreibende unterstützt werden können. Die Forschungsfrage, die sich mit kritischen Erfolgsfaktoren von Öko-Lodges beschäftigt, ist daher von zentraler Bedeutung.

---

<sup>11</sup> Trotz vielfältiger Anstrengungen und diverser Kontakte zu Regierungsbehörden ist es der Forschenden nicht gelungen, Datenmaterial zur Struktur des Beherbergungsmarktes zu erlangen. Die amtliche Tourismusstatistik beschränkt sich auf allgemeine Daten wie Ankünfte, Übernachtungen etc.

Die Studienlage zu Öko-Lodges in Kenia ist begrenzt. Wie auch in der internationalen Forschung thematisieren die meisten Studien die Implementierung nachhaltiger oder auch nicht-nachhaltiger Praktiken, Gästezufriedenheit und Zielgruppencharakterisierung sowie Marketingaspekte (Varmazyari et al., 2022). Es gibt jedoch kaum Forschung zu Best Practice in den einzelnen Nachhaltigkeits-Dimensionen und wie diese Praktiken von anderen Lodges übernommen werden könnten (Grosbois & Fennell, 2022). Außerdem existieren nur wenige Studien, die sich mit Öko-Lodge-Betreibenden beschäftigen (Varmazyari et al., 2022). Auch Ogweno (2021) kommt zu dem Schluss, dass mehr Forschung zu Öko-Tourismus in Kenia nötig ist. Diese Arbeit soll daher einen Beitrag zur Unterstützung von Lodge-Betreibenden und Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit leisten. Den hohen Anspruch an umfassende Nachhaltigkeitskonzepte hat die Forschende während der Recherchephase revidiert. Jeder noch so kleine Schritt würde in Kenia helfen und wäre besser als ein „Weiter so“ mit der oft vorherrschenden Ignoranz bzw. Unwissenheit.

## **5 Kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia – empirische Untersuchung**

In diesem Kapitel werden nach einer intensiven Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise in der Datenerhebung und -auswertung die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt, analysiert und mit vorhandenem Best-Practice-Wissen verglichen. Daran anschließend werden kritische Erfolgsfaktoren definiert und Handlungsempfehlungen für Öko-Lodge-Betreiber abgeleitet. Im Anschluss erfolgt eine kritische Reflexion der Untersuchung.

### **5.1 Methodische Vorgehensweise: Leitfadengestütztes Experteninterview**

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurden mittels halbstrukturierter, leitfadengestützter Interviews kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia ermittelt. Rockart (1979, S. 85) definiert kritische Erfolgsfaktoren als:

*„[...] the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where ‘things must go right’ for the business to flourish.“*

Es handelt sich also um Faktoren und Schlüsselgrößen, die für die Erreichung der Gesamtziele einer Unternehmung von zentraler Bedeutung sind und den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Zur Bestimmung dieser Erfolgsfaktoren wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt.

Im Folgenden wird das zur Bearbeitung der Forschungsfrage genutzte empirische Untersuchungsdesign vorgestellt und die Methodik zur Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung sowie die Durchführung in ihren Grundzügen erläutert. Daran anschließend wird das gewählte Vorgehen begründet und kritisch reflektiert.

#### **5.1.1 Auswahl der Datenerhebungsmethode**

Systematische Formen der Datenerhebung mit dem Ziel, Aussagen über Struktur und Beschaffenheit der uns umgebenden sozialen Wirklichkeit zu machen, werden als empirische Sozialforschung bezeichnet. Durch den Einsatz bestimmter Erhebungstechniken wird eine systematische und regelgeleitete Analyse eines bestimmten Wirklichkeitsausschnittes durchgeführt (Misoch, 2019, S. 1). In Abhängigkeit des Forschungsinteresses stehen entweder quantitative, qualitative oder aber die Kombination beider Methoden zur Auswahl.

In der quantitativen Forschung werden theoretisch abgeleitete Forschungshypothesen an großen Stichproben, z. B. mittels Fragebogen, untersucht und primär statistische Verfahren zur Auswertung genutzt. In der qualitativen Forschung hingegen liegt der Schwerpunkt auf der Sammlung von Daten mithilfe offener Forschungsfragen, die interpretativ ausgewertet werden. Dadurch soll eine Gegenstandsbeschreibung mit Theoriebildung möglich sein. Das Erzeugen von generalisierbarem Wissen wird angestrebt (Döring et al., 2016). Das Vorgehen in der qualitativen Forschung ist induktiv und hypothesen- und theoriegenerierend. Subjektive Wirklichkeiten und Alltagstheorien können untersucht und individuelle Meinungen, Motive und Sichtweisen analysiert werden. Dazu werden in der qualitativen Forschung nicht standardisierte Erhebungsinstrumente eingesetzt und offene und flexible Methoden genutzt (Misoch, 2019, S. 3). Mit Hilfe von offenen Fragen können verschiedene Aspekte eines Sachverhaltes beleuchtet und beschrieben werden. Zu einem Forschungsgegenstand wird zu relativ wenig Fällen umfassendes, verbales, visuelles und/oder audiovisuelles Datenmaterial erhoben, das interpretativ ausgewertet wird (Döring et al., 2016).

Die Forschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt sich mit kritischen Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia. Um die in Kapitel 1.1 beschriebene Forschungslücke und den daraus hervorgehenden Mangel an theoretischen Hypothesen untersuchen zu können, wurde ein qualitatives Forschungsdesign in Form einer explorativen qualitativen Untersuchung gewählt. Dies bietet die Möglichkeit, subjektives Wissen und Erfahrungen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu erfassen. Eine explorative Studie soll einen Sachverhalt genau erkunden und beschreiben mit dem Ziel, „wissenschaftliche Forschungsfragen, Hypothesen und Theorien zu entwickeln“ (Döring et al., 2016).

Eine besondere Form der qualitativen Datenerhebung stellen Interviews dar. Hier werden die forschungsrelevanten Daten in einem mündlichen Kommunikationsprozess erhoben (Misoch, 2019, S. 13). Auf das semi-strukturierte Interview, das sich an einem Leitfaden orientiert, wird im Folgenden ausführlicher eingegangen.

### **5.1.2 Das leitfadengestützte Experteninterview**

Ziel des leitfadengestützten Experteninterviews ist es, Wissen, Erfahrungen oder Sichtweisen von Personen mit besonderer Expertise in Bezug auf die Forschungsfrage zu erheben (Hug & Poscheschnik, 2015, S. 101). Anhand eines vorab formulierten Leitfadens werden qualitative Daten erhoben. Der Leitfaden übernimmt dabei eine Steuerungs- und Strukturierungsfunktion. Er dient als roter Faden und listet alle im Interview anzusprechenden relevanten Themen auf, wobei die Fragenreihenfolge dem Interview-

wenden freizustellen ist und entsprechend des Gesprächsverlaufes angepasst werden kann. Es werden offene Fragen gestellt, um dem Interviewten die Möglichkeit zu geben, frei zu antworten und eigene Erfahrungen zu äußern. Der Erhebungsprozess wird anhand des Leitfadens inhaltlich gesteuert und eine Vergleichbarkeit der Daten kann sichergestellt werden. Trotz thematischer Steuerung soll jedoch genügend Raum für neue Erkenntnisse gelassen werden (Misoch 2019, S. 66).

#### 5.1.2.1 Expertenauswahl und Darstellung der Stichprobe

Als Experten werden Personen definiert, die in einem bestimmten Themengebiet aufgrund ihrer eigenen Aktivität in diesem Bereich fundierte Auskünfte geben können. Dabei ist es wichtig, dass Expertenwissen vom Alltagswissen abgegrenzt werden kann und der Experte als spezieller Wissensträger im Vordergrund steht. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird auf die Erhebung von Betriebswissen abgezielt, da die Experten mit ihrem Handeln und der Logik ihres Handelns im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen (Misoch, 2019, S. 120–121). Da finanzielle und zeitliche Ressourcen knapp sind, können jedoch nicht alle Experten von der Forschenden interviewt werden. Es wird daher eine personengezielte Auswahl getroffen (Döring et al., 2016). Die bewusste Fallauswahl von Interviewpartnern richtet sich auf Experten, die reichhaltige Informationen im Hinblick auf die Forschungsfrage zu liefern versprechen.

Als Experten werden Führungskräfte von Öko-Lodges in Kenia interviewt, die über fundierte Managementenerfahrung in der Leitung von Öko-Lodges verfügen und eine nachweislich erfolgreiche und nachhaltige Öko-Lodge betreiben. Die ursprünglich definierten Einschlusskriterien, die nur Experten vorsahen, deren Lodges durch die kenianische Organisation Ecotourism Kenya zertifiziert sind und eine mindestens fünfjährige Unternehmensgeschichte aufweisen können, wurden im Verlauf der Experten-Recherche revidiert. Nach Angaben von Ecotourism Kenya sind derzeit in Kenia 79 Beherbergungsbetriebe zertifiziert. 69 davon sind Öko-Lodges und Öko-Camps. Von diesen gehören die meisten den größeren nationalen bzw. internationalen Hotelketten an und repräsentieren Luxus-Lodges im gehobenen Preissegment. Die reine Expertenauswahl aus dieser Gruppe würde dem heterogenen Spektrum der kenianischen Öko-Lodges mit ihren unterschiedlichen Konzepten nicht gerecht werden. Vor diesem Hintergrund wurden auch Experten berücksichtigt, deren Lodges nicht zertifiziert sind, aber die Vielfalt der Öko-Lodge-Konzepte widerspiegeln. Es wurden Lodges aus unterschiedlichen geographischen Regionen berücksichtigt sowie verschiedene Management-Konzepte – von der Backpacker-Öko-Lodge am Meer über das von der dörflichen Gemeinschaft betriebene Öko-Camp bis hin zur Luxus-Safari-Lodge einer internationa-

len Hotelkette im Nationalpark. Nach Döring und Bortz (2018) ist es lohnend, sich um Gatekeeper<sup>12</sup> zu bemühen, die im Feld angesehen sind und dementsprechend eine große Reichweite haben. Aus diesem Grunde wurde Ecotourism Kenya kontaktiert und gebeten, geeignete Lodges zu identifizieren und die in Kenia übliche E-Introduction, d. h. eine Kurzvorstellung per E-Mail, durchzuführen. Diese Vorgehensweise war nicht erfolgreich und eine Kontaktaufnahme kaum möglich. Die Forschende hat daraufhin einen anderen Weg gewählt und empfohlene Öko-Lodges und deren Manager persönlich aufgesucht. Nach Besichtigung der jeweiligen Lodge und Einschätzung des Experten-Niveaus wurde dann bei Eignung im Anschluss das Interview geführt. Auf diese Weise wurden acht Experten herausgefiltert und interviewt. Sie haben sich allesamt der Nachhaltigkeit verschrieben und repräsentieren unterschiedliche Öko-Lodge-Typen in verschiedenen Landesteilen. Lediglich ein Interview musste aufgrund der widrigen Witterungsbedingungen spontan telefonisch durchgeführt werden.

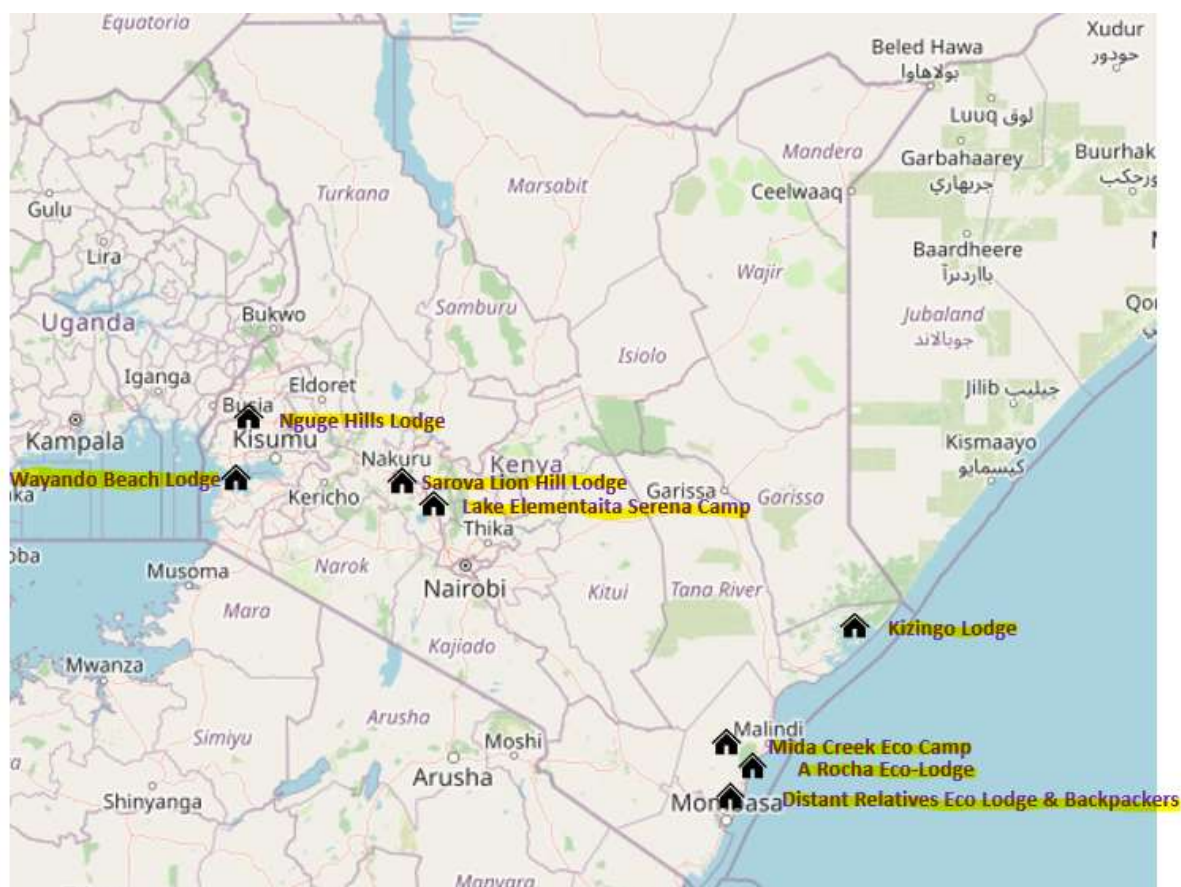


Abbildung 3: Geographische Übersicht beteiligter Öko-Lodges  
eigene Darstellung (OpenStreetMap und Mitwirkende, 2023)

<sup>12</sup> Schlüsselperson, die der forschenden Personen Zugang zum Feld verschaffen kann.



Im Folgenden werden die einzelnen Interviewpartner, die bis auf einen alle zugestimmt haben, namentlich genannt werden zu dürfen, kurz vorgestellt:

- Lake Elementaita Serena Camp, Interviewpartner: Elisabeth Njeri

Die Lodge-Managerin verfügt über langjährige Erfahrung in der Serena Hotelgruppe und hat dort als Management Trainee ihre Karriere begonnen. Sie ist seit 11 Jahren Camp-Managerin. Die kenianische Serena Gruppe betreibt verschiedene Hotels in Ostafrika und Asien und legt großen Wert auf Nachhaltigkeit. Das Lake Elementaita Serena Camp liegt in einem Nationalpark im Rift Valley und verfügt über die Goldzertifizierung durch Ecotourism Kenya.

- Distant Relatives Eco Lodge & Backpackers, Kilifi, Interviewpartner: Mwanase Ahmed

Die gebürtige Kenianerin ist CEO und Teilhaberin der Lodge. Sie hat in den USA Politikwirtschaft u. a. mit den Themen Umweltschutz, Permakultur, internationale Beziehungen und Sozialsoziologie studiert. Nach ihrer Rückkehr nach Kenia hat sie eine erfolgreiche Karriere in der Hotellerie gestartet und 2017 das Management der bereits 2012 gegründeten Distant Relatives Eco Lodge & Backpackers übernommen. Die überaus erfolgreiche Lodge liegt nahe der kenianischen Küste an einer Bucht und zeigt auf eindrucksvolle Weise, dass Öko-Konzepte nicht zwangsläufig teuer sein müssen und auch für Gäste mit kleinem Budget erschwinglich sind.

- Wayando Beach Lodge, Rusinga Island, Interviewpartner: Linda Okatch

Die US-Amerikanerin ist nach dem Kunststudium ihrer großen Liebe nach Kenia gefolgt und hat dort auf Rusinga-Insel, einer kleinen Insel im Viktoriasee, ihre Vision einer nachhaltigen Lodge mit künstlerischen Elementen der lokalen Kultur und traditioneller Bauweise verwirklicht. Die kleine Lodge liegt direkt am Seeufer und verpflegt ihre Gäste mit frischem Obst und Gemüse aus dem eigenen Biogarten.

- Mida Creek Eco Camp, Watamu, Interviewpartner: Fredrick Baya

Das Mida Creek Eco Camp liegt am Malindi-Watamu UNESCO Biosphärenreservat der kenianischen Küste und wird als gemeinnütziges Projekt von einer lokalen Dorfgemeinschaft betrieben. Das Camp besticht durch Einfachheit, Schlichtheit und einer Anlage im Einklang mit der Natur. Der Camp Manager hat seine Karriere

2007 als Nachtwächter begonnen und sich zum Manager weiterentwickelt. In diesem Camp wird in besonders hohem Maß der sozialen Säule der Nachhaltigkeitsdefinition Rechnung getragen.

- Nguge Hills Lodge, Interviewpartner: Evone Ouko

Der Manager hat ein Studium in nachhaltigem Tourismus absolviert und eine Nachwuchsförderung durch die STTA (Sustainable Travel and Tourism Agenda) erhalten. Er bringt Berufserfahrung im Hotel- und Lodge-Management sowie im Umweltschutz und der Forschung mit. Vor fünf Jahren wurde er mit der Transformation der Nguge Hills Lodge in eine nachhaltige Öko-Lodge betraut. Die Öko-Lodge liegt im Westen Kenias in reizvoller Lage inmitten der Nguge Hills. Da die Region touristisch nur wenig frequentiert ist, hat sich die Lodge erfolgreich im Segment von Teambuilding Aktivitäten positioniert.

- Sarova Lion Hill Lodge, Lake Nakuru National Park, Interviewpartner: Jayne Kiragu

Die Managerin der durch Ecotourism Kenya zertifizierten Lodge blickt auf eine 30jährige Berufserfahrung in der internationalen Hotellerie zurück. Da einige der von ihr gemanagten Lodges direkt in Nationalparks angesiedelt sind, hat sie intensive Lernprozesse durchlaufen, um die jeweiligen Ökosysteme zu verstehen. Die Bewahrung der Ökosysteme und das Weitergeben von Wissen an die Besucher hat sie zu ihrer Lebensaufgabe gemacht. Die Sarova Lion Hill Lodge liegt inmitten des Lake Nakuru Nationalparks, der durch eine reiche Tierwelt und eine eindrucksvolle Flamingo-Population besticht.

- A Rocha Eco-Lodge and Conservation Centre, Watamu, Interviewpartner: Colin Jackson

Der promovierte Ornithologe führt das Mwamba Field Study Centre sowie die zugehörige Öko-Lodge am Marine National Park seit 2002. A Rocha ist eine christliche Organisation, die den Schutz von Natur und Umwelt aus der Bibel ableitet und sich in weltweiten Projekten dafür einsetzt. Gleichzeitig wird großer Wert auf Umweltbildung und den interkulturellen Austausch gelegt. A Rocha bezeichnet sich als Familie, in der jeder willkommen ist. Die Lodge-Gäste sind eingeladen, sich an Freiwilligen-Programmen zu beteiligen oder aber auch nur den Urlaub zu genießen. Austausch und Kommunikation sind wesentliche Elemente des Lodge-Konzeptes. Viele der Urlauber engagieren sich bei den angebotenen Naturschutzaktivitäten,

auch wenn sie das vorher nicht geplant hatten. Das Erleben von Gemeinschaft und Umweltbildung reißt sie einfach mit.

- Kizingo Lodge, Lamu, Interviewpartner: N.N.

Die Nachhaltigkeits- und Marketing-Managerin blickt auf eine langjährige Erfahrung in Tourismus und Hotellerie zurück. Auf der im indischen Ozean gelegenen Insel Lamu hat sie ihren Traumjob in der Kizingo Lodge gefunden und kann dort ihre Passion für Nachhaltigkeit ausleben. Die Lodge folgt einem sehr ausgefeilten und strikten Nachhaltigkeitskonzept und hat sich an die herausfordernden Bedingungen des abgelegenen und nur mit dem Boot erreichbaren Dünendorfes bestens angepasst.

#### 5.1.2.2 Leitfadenentwicklung und Durchführung

Dem Leitfaden kommt in der qualitativen Forschung eine besondere Bedeutung zu. Er hat eine doppelte Funktion: Er dient nicht nur der Strukturierung des Themenfeldes, sondern ist auch praktisches Erhebungshilfsmittel (Bogner et al., 2014, S. 27). Der Interviewleitfaden wurde auf Grundlage der SPSS-Methode nach Helfferich (2011) erstellt. In Kürze bedeutet dieses: 1. Fragen für das Interview sammeln, 2. Fragen auf Eignung prüfen, 3. Fragen thematisch und inhaltlich sortieren und 4. Fragen in einem Leitfaden subsumieren. Die SPSS-Methode bietet den Vorteil einer „für das Forschungsinteresse notwendige[n] Strukturierung“ und gleichzeitig die Wahrung der erforderlichen „Offenheit“ (Helfferich, 2011, S. 182). Vor Beginn der eingehenden Literaturrecherche zur Thematik hat die Autorin in einem Brainstorming einen möglichen Fragenkatalog entwickelt. Dies hat den Vorteil, losgelöst von der Literaturrecherche, eigene Ideen zu sammeln. Die meisten der vorab entwickelten Fragen wurden durch die Literaturrecherche als geeignete Fragestellungen bestätigt. Eine Darstellung zur Entwicklung der Leitfragen und der genutzten Quellen findet sich im Anhang (siehe Anhang 2). In der beschriebenen Weise wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden für die Durchführung von Einzelinterviews entwickelt. Je nach Interviewsituation können spontan neue Fragen oder Themen einbezogen werden (Häder, 2019). Der Leitfragenkatalog wird in einer Tabelle mit Leitfragen sowie Ergänzungs-, Vertiefungs- und Verständnisfragen dargestellt (siehe Anhang 3). Er berücksichtigt die drei Grundprinzipien qualitativer Forschung: (1) Offenheit, d. h. es werden keine vorab festgelegten Hypothesen geprüft, (2) Prozesshaftigkeit, d. h. Bedeutungen werden prozesshaft verstanden, weil sie erst in der sozialen Interaktion entstehen, (3) Kommunikation, d. h. Informationen werden mittels Kommunikation gewonnen. Ein flexibler Umgang mit dem

Leitfaden ist sinnvoll, da eine natürliche Gesprächsführung erwünscht ist (Misoch, 2019).

Der Leitfaden (siehe Anhang 3) umfasst als Frageblöcke eine Einstiegsfrage zur Vorstellung der eigenen Person. Diese Vorgehensweise ist in Kenia üblich und weit verbreitet und lässt zudem eine Überprüfung des „Experten-Status“ zu. Danach folgen Fragen zu unterschiedlichen Themen, die Hinweise zur Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren geben können, sowie eine Abschlussfrage, die die Äußerung weiterer Aspekte ermöglicht, die im Interview bisher nicht zur Sprache gekommen sind, dem Experten aber trotzdem bedeutsam erscheinen.

Nach der Erstellung des Leitfadens wurde ein Pre-Test durchgeführt. Der Pre-Test dient der Überprüfung des Leitfadens und hilft, grobe Unstimmigkeiten zu erkennen. Auf Empfehlung von Noel Milanya, Direktor von Adventure Ecotrips Kenya, wurde dazu die Evergreen Plains Farm & Eco Lodge in Katitu/Kisumu aufgesucht. Die Öko-Lodge besteht seit 2014 und strebt das Zertifizierungsverfahren durch Eco Tourism Kenya an. Nach Beendigung des Interviews wurden Verständnisfragen zu möglicherweise uneindeutigen Fragestellungen gestellt sowie um eine Einschätzung zum Interviewleitfaden gebeten. Im Anschluss wurden minimale Anpassungen am Fragebogen vorgenommen.

Das Forschungsthema wurde den Interviewpartnern bereits bei Kontaktaufnahme und Interviewanfrage erläutert. Eine Einwilligungserklärung zur Teilnahme am Forschungsprojekt wurde vor Beginn des Interviews von den Interviewpartnern schriftlich eingeholt (siehe Anhang 1). Zudem wurde auf die beabsichtigte Speicherung der Daten in Form einer Audiodatei hingewiesen. Die Audioaufzeichnung hat gegenüber einem Gedächtnisprotokoll den Vorteil, dass die Aufzeichnungen genau sind und die Interviewführung entspannt ist, da keine Mitschriften erforderlich sind. Zudem ist eine bessere Dokumentation möglich. Eine wortgetreue Verschriftlichung des Interviews lässt darüber hinaus die Nutzung wörtlicher Zitate im Ergebnisbericht zu (Kuckartz, 2018, S. 165).

Im Anschluss an das Interview wurden die Tonaufzeichnungen transkribiert. Es wurden die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) genutzt, da diese für die computergestützte Auswertung geeignet und zudem „einfach und schnell erlernbar“ sind (Kuckartz, 2018, S. 167).

### **5.1.3 Auswertungsmethode – Qualitative Inhaltsanalyse**

Parallel zur Datenerhebung wurde zur Auswertung des Textmaterials die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) durchgeführt. Sie zählt zu den drei Basismethoden, die Kuckartz empfiehlt und stellt eine interpretierende

Form der Auswertung dar. Die Analyse wird regelgeleitet in sieben Schritten durchgeführt und die Kategorienbildung kann sowohl deduktiv als auch induktiv erfolgen. Die zu durchlaufenden Phasen sind: 1. Initiierende Textarbeit, 2. Entwickeln von thematischen Hauptkategorien, 3. Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien, 4. Zusammenstellen von Textstellen nach der Hauptkategorie, 5. Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material, 6. Codieren des Materials am ausdifferenzierten Kategoriensystem, 7. Analyse und Visualisierung (Kuckartz, 2018). Auf die Kategorienbildung muss ein besonderes Augenmerk gerichtet werden, da sie die Grundlage für die weitere Auswertung bildet.

Kategorien dienen der Strukturierung und sind notwendig, um aus „einer bestimmten forschungsgeleiteten Perspektive Komplexität zu reduzieren“ (Früh, 2004, S. 42). Sie können sowohl A-priori, also vor Betrachtung des Materials, gebildet werden oder auch induktiv am Material. Häufig findet auch eine Mischung beider Verfahren statt. Da die Strukturierung des Materials in zwei Dimensionen erfolgt, nach Fällen und Kategorien, ergibt sich eine Themenmatrix aus „Fällen mal Kategorien“ (Kuckartz, 2018, S. 49). Die Fälle (Personen) werden dabei in Zeilen, die Kategorien in Spalten abgebildet. Die Daten können also sowohl fallorientiert (horizontal) als auch kategorienorientiert (vertikal) ausgewertet werden (Kuckartz, 2018).

In Anlehnung an die thematischen Schwerpunkte des Interviewleitfadens wurden zuerst deduktive Hauptkategorien definiert. Es handelt sich dabei um folgende Hauptkategorien: Lage von Öko-Lodges, Architektur und Design, Nachhaltigkeitskonzept, Öko-Lodge-Zertifizierung, staatliche Unterstützung, Bildung und Lernen, Erfolgsfaktoren und Marketing. Die Hauptkategorien Human Resources, Begeisterung und Leidenschaft wurden induktiv gebildet. Anschließend wurde das gesamte Textmaterial mit den Hauptkategorien codiert und alle Textstellen einer Kategorie zusammengetragen (Kuckartz, 2018). Daraufhin wurde das Kategoriensystem um Subkategorien induktiv ergänzt (Kuckartz, 2018). In einem erneuten Materialdurchlauf wurden weitere Codierungen entsprechend des Kategoriensystems vorgenommen und vorhandene gegebenenfalls angepasst. Tabelle 1 stellt einen Überblick über das Kategoriensystem dar. Das vollständige Kategoriensystem mit Definitionen der Kategorien und Textbeispielen ist Anhang 4 zu entnehmen. Die Auswertung wurde kategorienbasiert entlang der Hauptkategorien durchgeführt (Kuckartz, 2018).

Hauptkategorie	Subkategorie
Lage von Öko-Lodges	
Architektur und Design	
Nachhaltigkeitskonzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Ressourcen</li> <li>- Partizipation der lokalen Gemeinschaft</li> <li>- Mitarbeiterschulung</li> <li>- Lernbereitschaft</li> <li>- Eigener Bioanbau</li> </ul>
Öko-Lodge-Zertifizierung	
Staatliche Unterstützung	
Bildung und Lernen	
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelle Erfolgsfaktoren</li> <li>- Allgemeine Erfolgsfaktoren</li> </ul>
Marketing	
Human Resources	
Begeisterung und Leidenschaft	

Tabelle 1: Zusammenfassung des Kategoriensystems

#### 5.1.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Während in der quantitativen Forschung Gütekriterien recht klar formuliert sind, gibt es in der qualitativen Forschung unterschiedliche Auffassungen. Die im Kontext der quantitativen Forschung berücksichtigten Gütekriterien empirischer Forschung sind Objektivität, Reliabilität und Validität. Diese drei Gütekriterien sind jedoch nur bedingt für die Qualitätssicherung qualitativer Forschung geeignet, da sie sich nicht direkt auf die qualitative Forschung übertragen lassen (Misoch, 2019, S. 245). Qualitative Forschung ist daher methodisch angreifbar. Bisläng liegt kein einheitlicher Katalog an verbindlichen Gütekriterien zur Qualitätssicherung vor (Misoch, 2019, S. 259). Im Rahmen dieser explorativen qualitativen Untersuchung hat sich die Forschende an den Gütekriterien Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite orientiert. Der qualitative Forschungsprozess muss transparent dokumentiert werden. Für Außenstehende müssen die subjektiv gewonnenen Ergebnisse plausibel gemacht werden, damit Intersubjektivität erzielt wird. Das Gütekriterium der Reichweite zeigt auf, welche Verallgemeinerungen aus den Ergebnissen ableitbar sind (Mey & Ruppel, 2018).

## 5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die Ergebnisse der Datenauswertung werden nach Hauptkategorien sortiert vorgestellt. Die inhaltlichen Überschneidungen zwischen den Aussagen der Interviewteilnehmenden sind teilweise sehr groß. Dennoch gibt es Themen, bei denen die Antworten heterogen sind. Im Folgenden wird versucht, diese Spannbreite bestmöglich darzustellen.

### Lage von Öko-Lodges

Alle interviewten Experten messen der Lage von Öko-Lodges eine bedeutende Rolle bei. Von den für diese Untersuchung besuchten Lodges befanden sich zwei direkt innerhalb von Nationalparks, zwei weitere am Rande von Nationalparks bzw. Biosphärenreservaten. Die anderen Öko-Lodges waren in unterschiedliche Naturräume eingebettet: Berg-, Dünen- und Insellandschaften oder aber die Lage am Hang oberhalb eines Creeks<sup>13</sup>. Alle Interviewten bewerten die Lage als überaus wichtig. Eine Teilnehmerin bezeichnet die Lage in schöner Natur als Grundvoraussetzung für Einzigartigkeit (H, Pos. 46-47). Eine andere äußert, dass die natürliche Lage sehr wichtig ist und man ein schönes Stück Land braucht, das für die Gäste gut erreichbar ist (C, Pos. 63, 75-79). Ein weiterer Experte erklärt, dass die Lage der Öko-Lodge am UNESCO Biosphärenreservat perfekt und sehr wichtig für den Erfolg ist (D, Pos. 107-109). Interessanterweise äußern vier Teilnehmende, dass der Standort einer Öko-Loge an vielen unterschiedlichen Orten sein kann, da sich das Ambiente auch an anderen Orten kreieren lässt, selbst mitten in der Stadt (F, Pos. 137-139; G, Pos. 92-104). Dies lässt sich gut an folgender Aussage festmachen:

*“Your concept has to fit in your environmental setting. You can do it anywhere as long as you try to connect with nature, even an urban setting could be possible because you can apply sustainable principles anywhere.” (E, Pos. 72-74)*

### Architektur und Design von Öko-Lodges

Die besuchten Lodges zeigten sich in ihrer Architektur und den designerischen Elementen sehr unterschiedlich, da ein weites Spektrum von der einfachen Backpacker-Lodge bis hin zum luxuriösen Safari-Camp abgedeckt wurde. Die Aussagen der Exper-

---

<sup>13</sup> Unter einem Creek versteht man in Ostafrika eine kleine Bucht an der Meeresküste, die durch Überflutung einer früheren Flussmündung entstanden ist.

ten sind jedoch einheitlich und zeigen die große Bedeutung einer Anpassung an den Naturraum und der Wahl nachhaltiger lokaler Baustoffe und Materialien:

*“If you walk around our property, you'll notice that some of our tents are designed not to disrupt nature. They are actually designed to be within nature. ... It is very important when you are designing a camp to make sure it blends with the environment.” (A, Pos. 121-122; 124-125)*

*“... our bandas are built with the local giriama design, which is like mud and sticks and stones, and then it has a thin plaster. The wood that we use, we try to ensure it's like regenerative native, quick growing hardwood, which we're always upcycling things. You know, we're using a lot of plastic bottles, glass bottles. ...these tables, this chair I'm sitting on is made from an old fisherman's canoe.” (B, Pos. 91-95; 103-104)*

*“You need to think about how to integrate your project in environment. We don't want to destroy nature. So, we use local materials, decorate with traditional hand-made crafts. All our structures were built by local people using the traditional materials. And our guests like it.” (H, Pos. 52-55)*

Eine andere Expertin erwähnt zudem die Integration von traditionellen Häuseranordnungen in Kreisform, die man auf den Grundstücken der lokalen Großfamilien findet (C, Pos. 90-97). Auch ein Design, das den Energieverbrauch minimiert und auf erneuerbare Energien setzt, wird in diesem Zusammenhang geäußert (G, Pos. 110-111). Folgende Aussage untermauert die besondere Wirkung einer ansprechend designten Öko-Lodge auf den Gast:

*“Your guests have to feel at home. They should feel the spirit of the lodge and environmental surroundings and of course they should feel attached with their soul.” (E, Pos. 80-82)*

### **Nachhaltigkeitskonzept**

Die Säulen des Nachhaltigkeitskonzepts werden von den Interviewten sehr unterschiedlich benannt und individuelle Schwerpunkte der einzelnen Öko-Lodges treten hierbei in den Vordergrund.

Der sorgsame und bewusste Umgang mit Ressourcen wird von fast allen Experten erwähnt und aktiv im Alltag berücksichtigt. Beispielhaft dafür steht folgende Aussage:

*„Number one is we use energy saving bulbs...We have sensors in our public areas...We use gas which is more environmental friendly. We also use solar heaters for heating water instead of using power. We try as much as we can to reduce energy...We do energy audits that help the camp to know on how we can be better on energy. Then on the water, we have a water recycling plant...We record, we monitor our consumptions for the camp on a daily basis...We are able to monitor our gas, so we are able to track if there are any irregularities.” (A, Pos. 55-67)*



Auch die Integration der lokalen Dorfgemeinschaft wird von den Teilnehmenden als bedeutendes Element des Nachhaltigkeitskonzeptes benannt. Während für einen Experten, dessen Öko-Lodge als gemeindebasiertes, gemeinnütziges Projekt geführt wird, das Wohlergehen der lokalen Bevölkerung als zentrale Säule des Nachhaltigkeitskonzeptes gilt (D, Pos. 69-85), wird die Integration der Dorfgemeinschaft von den anderen Interviewpartnern als selbstverständlich erachtet. Beispielhaft dafür sind folgende Aussagen:

*“We involve the local community in a number of ways. Number one is we employ from the community...We buy from the local community as much as possible...We also take them on programs that we train them.” (A, Pos. 41-45)*

*“...how our business can also stimulate the local economy...Through employment, through partnerships of activity providers, suppliers, we’re always trying to see how our money can stay within the local community...like working with local artists...and support local talent...” (B, Pos. 64-70)*

*“We integrate and give back to community....” (E, Pos. 32-42)*

*“The second thing is the community, like I’ve mentioned, the community is also very important...” (F, Pos. 62-66)*

*“One pillar is our local community. Everything here is locally sourced...” (H, Pos. 23-32)*

Von mehreren Experten wird die Bedeutung von gut geschulten Mitarbeitenden, die Verständnis für nachhaltige Praktiken entwickelt haben und Wertschätzung erfahren, als tragende Säule des Nachhaltigkeitskonzeptes benannt. Da sich die Experten auch an anderen Stellen im Interview sehr ausführlich zu dieser Thematik äußern, wurde hierzu induktiv eine eigene Hauptkategorie gebildet, deren Auswertung separat erfolgt.

Zwei Experten betonen darüber hinaus, dass der Aspekt der Gemeinschaft eine bedeutende Rolle im Nachhaltigkeitskonzept einnimmt:

*“...we’re all distant relatives, we’re all one family. So, a space that can be welcoming to people from all different backgrounds, cultures, religions, genders and making them all feel welcome, reminding them we’re all connected and also hopefully allowing people to have the opportunity to engage with each other...and build appreciation for each other as distant relatives.” (B, Pos, 46-55)*

*“We invite guests to be part of the family and to be part of who we are and what we do here.” (G, Pos. 31-32)*

Mehrere Experten äußern zudem den eigenen Bioanbau von Obst und Gemüse im Kontext des Nachhaltigkeitskonzeptes (C, Pos. 47-56; E, Pos. 35-36; F, Pos. 104-110; H, Pos. 25-26).

## Human Ressources

Die interviewten Experten messen gut geschulten und motivierten Mitarbeitenden große Bedeutung bei. Sie gehen an verschiedenen Stellen im Interview darauf ein. Die aus diesem Grunde bei der Textarbeit definierte eigene Hauptkategorie gibt Aufschluss über den tatsächlichen Stellenwert.

Einige Experten benennen ihre Teams als tragende Säule des Nachhaltigkeitskonzeptes:

*“...number one is our staff...Why I say our staff is because we try and make sure that they understand why we are doing these sustainable projects involving them...how we treat our staff, the work environment...” (A, Pos. 26-34)*

*“If you pay your people and you treat them right, they do right...It’s them, they support the project and they’re good workers” (D, Pos. 52-54)*

*“First and foremost, I’ll say this is my staff.” (F, Pos. 48)*

Andere Experten äußern sich im Interview bei der Frage nach Erfolgsfaktoren oder bei der abschließenden Frage nach Schlüsselfaktoren sehr ausführlich über die Bedeutung der Ressource „Mensch“. Die Experten sind sich einig, dass motivierte, geschulte Mitarbeitende, die ihren Job lieben und verstehen, warum sie nachhaltige Praktiken anwenden, ein direkter Erfolgsfaktor sind. Folgende Interviewpassagen zeigen dies beispielhaft auf:

*“My formula for success in running this operation is our staff. That’s the success story...It’s them understanding why are we doing it is not for the certificate. It’s for the business.” (A, Pos. 130, 134-135)*

*“Number one, I have to keep my staff motivated. And when it comes to motivation, it’s not about the salary, it’s about appreciation. It’s about knowing their strengths, allowing them to do roles that they love, you know, interaction, communicating with them frequently...Another thing is we have a culture of teamwork...Communication that my entire team, really understands.” (F, Pos. 162-165, 169, 193)*

*“...you have to motivate and train your staff. That’s the formula for success...Last but not least you are only successful with a good team. You have to form a team, motivate them and of course train them.” (E, Pos. 94-95, 149-151)*

*“And my team, as you all know, they are very important for our success. They know what to do how to do...It takes a staff who believe in it and understand it.” (G, Pos. 123-124, 212-213)*

*“...and having my staff enjoy their job.” (C, Pos. 131-132)*

Fast alle Experten äußern im Kontext von Schulung und Weiterbildung, wie wichtig es ist, dass die Belegschaft Verständnis für Nachhaltigkeit entwickelt und versteht, warum ein gewisses Verhalten wünschenswert bzw. erforderlich ist, denn dann ist sie in der

Lage, ihr Verhalten zu ändern und die Öko-Lodge bestmöglich und nachhaltig zu unterstützen:

*„Yes, I think it's important that your staff understand and know what sustainability means, that they are doing ideally because they understand it, not just because they're being told to do it.“ (G, Pos. 160-163)*

*„We train our staff and community, otherwise they don't understand. Yes, you have to teach them why sustainability is so important. They will only change their attitudes when they understand why it is important...We do a lot of training and it pays. When the team understands why to behave in a specific way they will support you and change their attitudes. But they have to understand why.“ (E, Pos. 125-132)*

*„It's about changing mindsets. It's about education...It's about caring for the ecosystem. It's about understanding.“ (F, Pos. 339-341)*

*“It's most important. People have to understand the purpose of the lodge, why they have to change their attitude and behavior. They really have to understand and we have to teach them. We have to do it again and again. But it will work.” (H, Pos. 89-91)*

### **Begeisterung und Leidenschaft**

Beinahe alle Experten erwähnen im Rahmen des Interviews an einer oder mehreren Stellen, dass Begeisterung und Leidenschaft für Nachhaltigkeit für den erfolgreichen Betrieb einer Öko-Lodge von großer Bedeutung sind. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse eine eigene induktive Hauptkategorie abgeleitet. Die Interviewteilnehmenden bringen ihre Begeisterung für Nachhaltigkeitsthemen nicht nur durch die eigene Art und Weise ihrer Erzählungen zum Ausdruck, sondern äußern auch explizit, dass es Leidenschaft braucht, um eine Öko-Lodge zum Erfolg zu führen:

*„And also I would tell them to be passionate. It think it's all it's just from the heart. It starts from the heart. You're wanting to do it and then you become part of being passionate. Just be passionate about it.“ (A, Pos. 207-209)*

*“It has to be beautiful. It has to give you sense of wanting to improve it, wanting to help it, wanting to get to flourish.“ (C, Pos. 63-64)*

*“What counts is, I think, that you are willing to work hard and never give up. You need passion and people praying for you.“ (D, Pos. 192-193)*

*“You just have to be passionate about it and step into deep harmony with nature.“ (E, Pos. 74-75) “It's all about passion. If you love what you are doing it will work...However, with passion and good marketing we are doing a very good job...And it's not only me who is passionate, it's all our staff. You need passion...” (E, Pos. 90-94)*

*“...here I can live out my passion. I'm so passionate about nature and sustainability.“ (H, Pos. 18-19)*

*“And then it’s our spirit and passion. You have to be passionate about what you are doing.”  
(H, Pos. 62-63)*

### **Öko-Lodge-Zertifizierung**

Die interviewten Experten äußern sich sehr unterschiedlich zur Zertifizierungsthematik. Während die Interviewpartner der beiden durch Ecotourism Kenya zertifizierten Lodges eine Zertifizierung durchweg bejahen und auf die damit verbundenen Lern- und Entwicklungschancen hinweisen (A, Pos. 151-152; F, Pos. 240-242), beklagen andere Interviewte die hohen Kosten:

*“...we had an eco-certification almost ten years ago through eco tourism Kenya and we’ve actually not done it again since, but only for budget reasons because it’s a very expensive certification and label to get.” (B, Pos. 153-155)*

*“I never had any money. I just said, forget it.” (C, Pos. 198)*

*“For budget reasons we had to postpone it.” (E, Pos.110-111)*

Zwei Experten betonen darüber hinaus, dass eine ernsthaft betriebene Öko-Lodge auch ohne Zertifizierung überzeugend ist und von den Gästen wertgeschätzt wird (E, Pos. 111-112; B, Pos. 162-163).

### **Staatliche Unterstützung**

Alle interviewten Personen beklagen das mangelnde Interesse der kenianischen Regierung an Nachhaltigkeitsthemen<sup>14</sup>. Staatliche Unterstützung existiert nicht (C, Pos. 166-172) und Korruption ist verbreitet:

*“They come and they want to put their hands in your pocket. If you don’t feed them, they say, can you buy us some lunch?” (C, Pos. 180-182)*

Eine Expertin fordert, dass von den Regierungen Regularien für den Ressourcenverbrauch aufgestellt werden sollten, und beklagt den hohen Ressourcenverbrauch großer Hotels, während die umliegenden Gemeinden nicht genügend Wasser zum Waschen haben (B, Pos. 145-148). Ein anderer Experte weist darauf hin, dass es keinen Sinn macht, auf die Regierung zu warten, da die weltweite Krise jeden zu sofortigem Handeln auffordert:

*“Don’t wait for the government. Start now. It’s our initiative, the initiative of the young generation that will bring the change.” (E, Pos. 103-104)*

---

<sup>14</sup> Anmerkung der Autorin: In Kenia gibt es keine Regularien oder staatliche Unterstützung für Investitionen in grüne Technologien oder den Einsatz nachhaltiger Praktiken im Beherbergungssektor.

Es gibt aber auch die Sichtweise, dass nur durch den Einsatz staatlicher Anreizsysteme ein großflächiger Einsatz nachhaltiger Praktiken im Beherbergungssektor erzielt werden kann (G, Pos. 130-133). Lediglich eine Interviewteilnehmerin verweist auf eine gute Zusammenarbeit mit den Behörden und meint damit das Personal des Nationalparks, das nach Rücksprache mit ihr verspätete Gäste außerhalb der Öffnungszeiten einlässt (F, Pos. 211-215).

## **Bildung und Lernen**

Die interviewten Experten messen dem Bildungsaspekt große Bedeutung bei und beziehen sich dabei sowohl auf die eigenen Mitarbeitenden, die lokale Dorfgemeinschaft als auch auf die Gäste. Weiterbildungsangebote werden von allen Interviewten als sehr wichtig angesehen:

*“Education on sustainability topics is so important. I tell everybody: Get trained! Ecotourism Kenya provides good training and you will meet people and talk about. That’s the first step.” (E, Pos. 118-120)*

*“That’s very important. A lot of people don’t know much about sustainability. Education is the key to create awareness. That’s so important.” (H, Pos. 82-84)*

Gleichzeitig wird jedoch auch von einer Expertin beklagt, dass es viel zu wenig Trainingsangebote gibt (A, Pos. 162-164).

Grundsätzlich besteht Konsens darüber, dass Menschen ihr Verhalten nur ändern, wenn sie die Sinnhaftigkeit dahinter verstehen und wissen, warum ein spezielles Verhalten wünschenswert ist:

*Yes, you have to teach them why sustainability is so important. They will only change their attitudes when they understand why it is important...We do a lot of training and it pays. When the team understands why to behave in a specific way they will support you and change their attitudes. But they have to understand why.” (E, Pos. 126-132)*

*„It’s about changing mindsets. It’s about education...It’s about caring for the ecosystem. It’s about understanding.“ (F, Pos. 339-341)*

*„Yes, I think it’s important that your staff understand and know what sustainability means, that they are doing ideally because they understand it, not just because they’re being told to do it.“ (G, Pos. 160-163)*

*People have to understand the purpose of the lodge, why they have to change their attitude and behavior. They really have to understand and we have to teach them. We have to do it again and again. But it will work.” (H, Pos. 89-91)*

*“It’s important that everybody understands what to do and why to behave in a specific way.” (D, Pos. 171-172)*

Eine Expertin äußert jedoch auch, wie schwierig es ist, eine dauerhafte Verhaltensänderung herbeizuführen:

*“When they go home, they’re cooking with charcoal, they’re using the long drop toilet. They’re washing their clothes in the lake, they’re washing the dishes in the lake... It’s hard changing them.” (C, Pos. 236-238)*

*“It takes a long time to get people to change their behavior.” (C, Pos. 255-256)*

### **Sonstige Erfolgsfaktoren**

Die von den Experten genannten Öko-Lodge-Erfolgsfaktoren wurden in die Subkategorien individuelle Erfolgsfaktoren der jeweiligen Lodge und allgemeingültige Erfolgsfaktoren, die am Ende des Interviews erfragt wurden, unterteilt. Nach einer Auswertung dieser zwei Gruppen werden die Ergebnisse zusammengefasst vorgestellt, da es erwartungsgemäß viele Überschneidungen gibt. Die genannten Erfolgsfaktoren decken ein großes Spektrum ab. Von fast allen Interviewten werden Leidenschaft und Passion an verschiedenen Stellen im Interview als wesentlicher Erfolgsfaktor genannt. Im Rahmen der ersten Textarbeit wurde hierfür bereits eine eigene Hauptkategorie gebildet. Eine weitere separate Hauptkategorie wurde für die Ressource „Mensch“ gebildet, da die Experten die Bedeutung von gut geschulten, motivierten Mitarbeitenden sehr prägnant an vielen verschiedenen Stellen im Interview betont haben. Die Auswertung dieser beiden induktiv gebildeten Kategorien erfolgt daher ausführlich an anderer Stelle.

Die verbleibenden sonstigen Erfolgsfaktoren werden im Folgenden vorgestellt: „Nachhaltigkeit zahlt sich aus“, so könnte eine Überschrift der Experten-Meinungen lauten. Sie weisen darauf hin, dass Nachhaltigkeit nicht zwangsläufig teuer sein muss. Investitionen sollten nicht abschrecken, da sie sich langfristig bezahlt machen und mit großen Kosteneinsparungen z. B. bei den Energiekosten einhergehen können. Häufig kann auch direkt eingespart werden, wenn traditionelle Bauweisen und -materialien genutzt werden oder Wasser aufgefangen und zur Bewässerung des Gartens genutzt wird (B, Pos. 252-263). Investitionen in Nachhaltigkeit werden von den Experten explizit als Erfolgsfaktor benannt:

*“I think one of the important things is to be bold, to put resources and effort into changing systems, to make them be more ecologically sensitive. I think if you take that step, then you will reap the dividends. As I say, you will get the benefits later.” (G, Pos. 197-199)*

Der bewusste und wertschätzende Umgang mit natürlichen Ressourcen ist für viele Experten ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor (G, Pos.197-199; F, Pos. 340-341; H, Pos. 116-118) und wird von einer Teilnehmerin folgendermaßen geäußert:

*“...being considerate of what we are consuming and how we can create a bit more fair share and access.” (B, Pos. 266-267)*

Drei Interviewte sehen zudem die Integration der lokalen Bevölkerung als wesentlichen Beitrag zum Erfolg einer Öko-Lodge, da Dorfgemeinschaften direkt profitieren können, indem Arbeitsplätze und Verdienstmöglichkeiten geschaffen werden (H, Pos. 61; F, Pos. 329-335) oder aber die Dorfgemeinschaft direkt Träger der Öko-Lodge ist und zu 100 Prozent gestalten und profitieren kann (D, Pos. 177-181).

Auch ein ansprechendes Grundstück in schöner Natur wird von zwei Experten als direkter Erfolgsfaktor gesehen (C, Pos. 277; D, Pos. 181-184). Da diesem Thema bereits zu Beginn eine eigenständige Frage gewidmet war, ist es nicht erstaunlich, dass nur zwei Teilnehmende hierzu Stellung nehmen.

Eher ideeller Natur entspringt der Erfolgsansatz, den zwei Experten in der Vision einer lebenswerten Welt zukünftiger Generationen sehen. Eine Teilnehmerin nutzt in diesem Zusammenhang das Bild des Baumeisters einer Kathedrale, der schon zu Beginn der Baumaßnahmen wusste, dass er die Fertigstellung nicht miterleben würde (B, Pos. 244-252).

Auch stetige Lernbereitschaft wird von den Interviewten als Erfolgsfaktor genannt:

*“We're learning a lot of things and we're all constantly learning.” (C, Pos. 146)*

*“We're always learning and trying new things and incorporating new ideas.” (B, Pos. 128-129)*

Weitere interessante, jeweils nur einmalig genannte Erfolgsfaktoren sind gutes Marketing (E, Pos. 92, 148), ein hohes Maß an Integrität, das sich als Übereinstimmung aus Werten und gelebtem Handeln im Alltag zeigt (B, Pos. 118), Einzigartigkeit (B, Pos. 125), die eigenen Gäste, die die Lodge weiterempfehlen (D, Pos. 124-25), faire Zimmerpreise (C, Pos. 124-125), eine familiäre Atmosphäre (G, Pos. 120-122), langsames und gesundes Unternehmenswachstum (C, Pos. 154) oder exzellente Kommunikation (F, Pos. 317-322).

## **Marketing**

Die Frage zur Marketing-Thematik wird von einigen Experten eher ausweichend beantwortet:

*“I think we have room for improvement on our marketing.” (A, Pos. 174)*

*“We could do better marketing but we would need some training.” (D, Pos. 133-134)*

*„Our marketing is probably the worst thing we do.” (G, Pos. 184)*

Eine andere Interviewpartnerin verweist auf die internationale Marketingabteilung der Hotelkette und die weltweiten Verkaufsbüros (F, Pos. 282-298). Die meisten Experten äußern jedoch Onlineplattformen wie Booking.com, Airbnb oder TripAdvisor sowie Social-Media-Aktivitäten in diesem Kontext (C, Pos. 261-263; E, Pos. 136; F, Pos. 288-290, H, Pos. 95-96). Nur eine Teilnehmerin beschreibt einen professionellen Marketingansatz, der auf umfassendes Marketing-Know-how schließen lässt (H, Pos. 95-110).

### **5.3 Analyse der Befunde und Vergleich mit Best-Practice-Erkenntnissen**

Die für das Interview ausgewählten Experten repräsentieren sehr unterschiedliche Öko-Lodge-Konzepte an verschiedenen Standorten in Kenia. Auch der fachliche Hintergrund der Interviewten sowie die individuelle Motivation zeigen sich überaus facettenreich. Umso beeindruckender ist die Aussagekraft innerhalb der verschiedenen Themenblöcke, die sich in vielen Überschneidungen und inhaltsgleichen Äußerungen zeigt. Die Expertenauswahl und die dazugehörigen Lodge-Konzepte repräsentieren die Vielfalt der kenianischen Öko-Lodge-Welt und zeigen ein heterogenes Spektrum auf. Entsprechende inhaltliche Überschneidungen zu einzelnen Themen haben somit eine hohe Aussagekraft und können im Anschluss gut mit den zuvor gewonnenen Best-Practice-Erkenntnissen verglichen werden. Sie dienen im weiteren Verlauf dieser Arbeit als Grundlage für die Definition von kritischen Erfolgsfaktoren.

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Hauptkategorien analysiert, verknüpft und mit den Best-Practice-Erkenntnissen in Bezug gesetzt. Um die Übersichtlichkeit der vielfältigen Themen zu wahren, werden alle Hauptkategorien nocheinmal aufgeführt.

#### **Lage von Öko-Lodges**

Dass die Lage einer Öko-Lodge maßgeblich zum Erfolg beiträgt und von allen Befragten als wesentliche Grundlage angesehen wird, ist nachvollziehbar. Schließlich wählen Gäste vorrangig die Urlaubsregion aus und suchen dann nach einer geeigneten Unterkunft, die sich im gewünschten Zielgebiet befindet (s. 2.3.4). Etwas abgeschwächt wird die Aussage dadurch, dass immerhin die Hälfte der Experten die Schaffung einer entsprechenden Öko-Lodge-Atmosphäre auch an anderen Orten, selbst in städtischer Umgebung, für möglich halten. Die Lage der Lodge in angenehmer, möglichst unbe-



rührter Natur ist sicher von großem Vorteil, die Nähe zu einem Nationalpark aber keineswegs erforderlich. Professionelles Marketing lässt auch an abgelegenen, schwer zugänglichen Standorten einen erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb zu. Als Beispiel hierfür kann die Nguge Hills Lodge aufgeführt werden. Die Lodge befindet sich im touristisch kaum erschlossenen Westen Kenias abseits jeglicher Touristenströme. Die Lage in der Nguge Hills Region ist landschaftlich reizvoll. Aufgrund der Lage würde sich jedoch kaum ein Gast dorthin begeben, da das übrige touristische Anziehungspotential gering ist. Dennoch hat sich die Lodge erfolgreich als Teambuilding-Standort positioniert. Auch die Wayando Beach Lodge auf Rusinga Island ist ein Beispiel für ein gelungenes Öko-Lodge-Konzept abseits von Touristenströmen oder Nationalparks. Die nur umständlich erreichbare Lodge auf einer Insel im Viktoriasee befindet sich auf einem Seegrundstück. Die See-Lage ist reizvoll, bietet aber keinerlei Potential für Bade- oder Wassersport. Auch die Insel selbst verfügt kaum über touristisches Attraktivitätspotential. Dennoch hat sich die Lodge erfolgreich positioniert. Wenn man dies mit den Erkenntnissen der internationalen Best-Practice-Beispiele vergleicht, lässt sich ableiten, dass eine Lage in der Nähe von Nationalparks oder Biosphärenreservaten selbstverständlich von großem Vorteil ist. Aber auch eine Lage abseits von Parks und Touristenströmen, in angenehmer, möglichst unberührter Natur ist für den erfolgreichen Lodge-Betrieb geeignet. Selbst in Stadtnähe ist es denkbar, ein kleines, in sich geschlossenes Paradies in Form einer Öko-Lodge zu schaffen, wie die Hälfte der befragten Experten unterstreicht.

### **Architektur und Design**

Der Architektur und dem Design einer Öko-Lodge wird großer Stellenwert beigemessen. Die Interviewten liefern viele Beispiele für an die Natur und Kultur angepasste Bauweisen. Auch die Best-Practice-Betrachtung räumt einer nachhaltigen Bauweise und natürlichen Design-Elementen großen Raum ein. Dies ist überaus positiv zu bewerten und bringt den Vorteil mit sich, dass Bauen und Ausstatten einer Lodge vergleichsweise günstig sind. In einem Land mit hoher Inflation, teuren Baumaterialien, aber niedrigen Lohnkosten ist beispielsweise die traditionelle Lehmbauweise eine einfache und günstige Bauvariante. Auch wenn zwei der interviewten Experten großes künstlerisches Talent mitbringen und sehr ausgefallene Design-Elemente in ihre Lodge-Gestaltung einbringen, zeigen die anderen Lodges, wie man mit einfachen, lokalen Baumaterialien und etwas Kreativität ein schönes Wohlfühlambiente schaffen kann. Alle Lodges überzeugen mit einem sehr individuellen Design und großem Ideen-

reichtum. Unter anderem auch in diesem Kontext macht sich das persönliche Aufsuchen der einzelnen Lodges durch die Forschende bezahlt. Äußerungen der Interviewteilnehmenden können besser eingeschätzt werden und das Risiko von Über- oder Untertreibungen bzw. Fehleinschätzungen und Fehlinterpretationen kann minimiert werden. Die Forschende schließt sich der Bewertung von (Grosbois & Fennell, 2022) an, die in der Bauweise von Öko-Lodges einen großen Erfolgsfaktor sehen. Es soll jedoch keinesfalls der Eindruck entstehen, dass es sich dabei um kostspielige oder extravagante Lösungen handeln muss. Die meisten der aufgesuchten Lodges haben vor allem durch ihre schlichten, aber kreativen Ansätze überzeugt.

### **Nachhaltigkeitskonzept**

Dass es für den Betrieb einer Öko-Lodge ein Nachhaltigkeitskonzept braucht, ist selbstverständlich. Die Interview-Auswertung zeigt hier unterschiedliche Schwerpunkte der einzelnen Lodges. Dies ist nicht erstaunlich, da verschiedene Voraussetzungen und Motivationen einfließen. Dennoch sind für alle Experten der nachhaltige Umgang mit Ressourcen oder aber das Einbeziehen der lokalen Bevölkerung ganz zentrale Elemente.

Das klare Bekenntnis der Experten zum schonenden, sparsamen und bewussten Umgang mit Ressourcen deutet auf große Kompetenz zum Thema Nachhaltigkeit hin und ist zu erwarten gewesen. Für jede Öko-Lodge sollte der Umgang mit Ressourcen ein zentraler Baustein des Nachhaltigkeitskonzeptes sein. Da in der kenianischen Bevölkerung allgemein eher wenig Bewusstsein bzgl. des Umgangs mit Ressourcen vorhanden ist, ist der Stellenwert für den Öko-Lodge-Betrieb jedoch als besonders hoch einzuschätzen. Auch die internationalen und nationalen Best Practice zeigen hier sehr viele Beispiele auf. In den Eco Byte Zeitschriften von Ecotourism Kenya wird den nachhaltigen Praktiken der weitaus größte Teil eingeräumt. Interessanterweise äußern jedoch viele der befragten Experten, dass es nicht darum geht, perfekt zu sein. Vielmehr unterstreichen sie den Lern- und Entwicklungsprozess und machen damit Mut, einfach anzufangen:

*“We’re always learning and trying new things and incorporating new ideas. You know, we’re definitely not perfect, but we really do care a lot. It’s not like an added thought. It’s the main thought process.” (B, Pos. 128-130)*

*“We’ve been learning and it’s a learning process and that’s a good thing. You have to learn and grow as you’re doing things...” (C, Pos. 115-117)*

*The things got better as we progress, because I learned a lot of stuff (C, Pos. 22-23)*

*“And I’m really grateful to work here and grow with the property and also learn.” (F, Pos. 42-43)*

*“Yes, it’s very helpful to learn and improve.” (D, Pos. 161)*

*“... but we can do better. We are not yet there in terms of talking about it. We can really do better as it is always space for improvement.” (A, Pos. 104-105)*

Ein weiteres wichtiges Auswertungsergebnis der Kategorie Nachhaltigkeitskonzept ist die Integration der lokalen Bevölkerung in den Lodge-Betrieb. Alle befragten Experten attestieren dem Grundgedanken der sozialen Nachhaltigkeit eine große Relevanz. Ein Interviewteilnehmer fasst diesen Aspekt folgendermaßen zusammen:

*“We integrate and give back to community...” (E, Pos. 32-42)*

Selbstverständlich räumen auch die Best-Practice-Beispiele dieser zentralen Säule der Nachhaltigkeit eine große Bedeutung bei.

Dass zum Nachhaltigkeitskonzept auch der Bioanbau von Obst und Gemüse zählt, wird von der Hälfte der Interviewteilnehmer erwähnt. Wie die Besichtigung der einzelnen Lodges gezeigt hat, bauen jedoch alle Lodges eigenes Obst und Gemüse an. Vielleicht hielten die Experten dies nicht für erwähnenswert, da es an den teils abgelegenen Standorten üblich und erforderlich ist, sich so gut es eben geht, selbst zu versorgen.

Interessanterweise gehen die befragten Experten nicht explizit auf die Säule der ökonomischen Nachhaltigkeit ein. Dies könnte mit unterschiedlichen, individuellen Definitionen von Nachhaltigkeit zu tun haben, oder aber auch aus anderen Gründen in den Hintergrund geraten sein. Die beiden durch Ecotourism Kenya zertifizierten Lodges haben sich definitiv mit dem Thema der ökonomischen Nachhaltigkeit auseinandergesetzt, da sie Bestandteil der Zertifizierungsprogrammes sind.

## **Human Resources**

Gute und motivierte Mitarbeiter sind das Kapital eines jeden Unternehmens. Viele Experten betonen an unterschiedlichen Stellen im Interview die Bedeutung von geschulten Mitarbeitern, die Verständnis für nachhaltiges Handeln entwickeln und wissen, warum in spezifischer Art und Weise gehandelt werden soll. Im kenianischen Kontext ist dies jedoch von besonderer Bedeutung: In einem Land wie Kenia, in dem ein Großteil der Bevölkerung keinerlei Bezug zu Nachhaltigkeitsthemen hat und die täglichen Herausforderungen des (Über-)Lebens im Vordergrund stehen, ist es daher immens wichtig, die Mitarbeiter „mitzunehmen“ und das Wissen auch regelmäßig aufzufrischen. In der Literatur als auch den aufgeführten Best-Practice-Beispielen wird dem Thema Bil-

derung und Lernen eine große Bedeutung beigemessen. Die spontane Äußerung der Thematik durch mehrere Experten zeigt, dass es sich hierbei um einen zentralen Baustein für den erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb handelt. Wenn man diesbezügliche Expertenaussagen, die im Rahmen der Hauptkategorie zum Nachhaltigkeitskonzept gesammelt wurden, mit denen, die im Kontext der Kategorie Bildung und Lernen gewonnen wurden, verknüpft, bestätigt sich die Vermutung, dass Erklären, Schulung und Weiterbildung von zentraler Bedeutung für den Erfolg sind. Mitarbeiter, Dorfbewohner oder aber Gäste akzeptieren bzw. verändern ihr Verhalten nur, wenn sie die Sinnhaftigkeit verstehen. Auch die Auswertung der Kategorie Erfolgsfaktoren zeigt die immense Bedeutung des „Faktors Mensch“ auf. Motivierte, geschulte Mitarbeiter, die ihren Job lieben, Wertschätzung erfahren, Verständnis für nachhaltige Praktiken entwickeln und deren Sinnhaftigkeit verstehen, werden von den Experten als maßgebliche Erfolgsfaktoren genannt. Eine Expertin bringt es auf den Punkt:

*“My formula for success in running this operation is our staff. (A, Pos. 130)*

Da die Auswertungen aus drei unterschiedlichen Hauptkategorien (Nachhaltigkeitskonzept, Bildung und Lernen, Erfolgsfaktoren) geschulte und motivierte Mitarbeitende ins Zentrum rücken, kann von einer immens großen Bedeutung ausgegangen werden.

Diese Erkenntnis mag für den Leser des globalen Nordens banal klingen, da er den kulturellen Kontext nicht vor Augen hat<sup>15</sup>. Für den kenianischen Lesenden birgt sie jedoch großes Potential. Mitarbeitende zu schulen, ist ein erster wichtiger Schritt, um Wissen zu vermitteln und Verständnis zu generieren. Dieses Wissen muss jedoch auch angewendet werden. Zudem fehlt es häufig an grundlegenden Kommunikationsfähigkeiten. Häufig wird schlicht gar nicht kommuniziert. Auch das Entwickeln von Problemlösungskompetenz und Eigeninitiative sind wichtige Kompetenzen, die gefördert werden müssen. Viele dieser Schlüsselqualitäten, werden von den Experten im Interview betont.

Zudem sei auch noch darauf hingewiesen, dass es nicht nur um die isolierte Betrachtung von ausgebildeten, kompetenten und motivierten Mitarbeitenden geht, sondern

---

<sup>15</sup> In einem Land, dessen Schulsystem über Jahrhunderte durch Disziplin, Vorsprechen und Auswendiglernen geprägt war und in dem der Einsatz von Kreativität und das Entwickeln von Problemlösungskompetenz keinen Raum hatte, geht es bis heute vorrangig um das Ausführen von Anordnungen. Motivation, Eigeninitiative oder das „Blicken über den Tellerand“ sind wertvolle Schlüsselqualitäten. Nur wenige Mitarbeitende verfügen jedoch darüber. Auch wenn in Kenia vor kurzem landesweit ein kompetenzbasiertes Curriculum eingeführt wurde, ändert sich vieles nur langsam. Lehrkräfte sind mit der neuen Aufgabe, Kompetenzen zu vermitteln, überfordert und aus Hilflosigkeit wird mancherorts immer noch zum Rohrstock gegriffen.

auch um entsprechende Wertschätzung durch die Vorgesetzten. Einige der Experten benennen dies explizit, bei allen anderen schwingt es zwischen den Zeilen mit:

*“Number one, I have to keep my staff motivated. And when it comes to motivation, it's not about the salary, it's about appreciation. It's about knowing their strengths, allowing them to do roles that they love, you know, interaction, communicating with them frequently.” (F, Pos. 162-165)*

Die Best-Practice-Betrachtung und auch das Literaturstudium zeigen zwar die besondere Bedeutung von Lernen und Bildung auf, werden aber dem zentralen Thema Bildung, Motivation und Kompetenzentwicklung nicht in dieser Tiefe gerecht.

### **Begeisterung und Leidenschaft**

Die induktiv gebildete Hauptkategorie zeigt bei der Auswertung unerwartete und überraschende Ergebnisse. Weder die Betrachtung von Best Practice noch die allgemeine Öko-Lodge-Recherche haben dem Thema Begeisterung und Leidenschaft für Nachhaltigkeit einen besonderen Stellenwert eingeräumt. Intuitiv und spontan haben jedoch fast alle Experten die Passion für Nachhaltigkeit als wichtige Grundvoraussetzung für den Erfolg genannt. Auch die Art und Weise, in der die Interviewteilnehmer auf die Interviewfragen geantwortet und in ausführlichen Lodge-Führungen Rede und Antwort gestanden haben, unterstreicht ihre eigene Begeisterung. Es kann daraus geschlossen werden, dass eine tiefe intrinsische Motivation von großer Bedeutung ist und den Erfolg massiv unterstützt. Glücklicherweise kann diese intrinsische Motivation durch Lernen und Ausprobieren geweckt werden. Eine Interviewteilnehmerin äußert, dass die Lodge-Standorte der internationalen Hotelkette, für die sie arbeitet, sie herausgefordert haben, sich mit dem umliegenden Ökosystem zu beschäftigen. Je mehr sie z. B. von den Masai gelernt hat, desto mehr ist sie eingetaucht und neugierig geworden. Sie fasst dies, wie folgt, treffend zusammen:

*„I realized that we are in harmony with nature...And we take all this for granted.” (F, Pos. 21-28)*

Entwicklungsprozesse gehören zur Natur des Menschen und selbst bei wenig Bewusstsein für Nachhaltigkeit, kann ein solcher Prozess einfach angestoßen werden. Ein Experte bringt es auf den Punkt:

*“Start with small things...But it will grow step by step.” (E, Pos. 155-156)*

### **Öko-Lodge-Zertifizierung**

Grundsätzlich stehen die befragten Experten einer Zertifizierung durch Eco Tourism Kenya positiv gegenüber. Die hohen Zertifizierungskosten lassen Lodge-Betreiber jedoch zurückschrecken. Die beiden Interviewteilnehmer der zertifizierten Lodges unterstreichen die Lerneffekte und das Verbesserungspotential, äußern aber nicht, dass eine Zertifizierung für die Kundengewinnung oder den Geschäftserfolg von großer Bedeutung sind. Die anderen Experten sind mit ihrem Lodge-Betrieb auch ohne Öko-Siegel erfolgreich und überaus glaubwürdig. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass eine Zertifizierung zwar durchaus sinnvoll sein kann und zur Kundengewinnung beitragen kann, aber keinen besonderen Erfolgsfaktor darstellt.

### **Staatliche Unterstützung**

Das Bemühen der kenianischen Tourismuspolitik um mehr Nachhaltigkeit im Tourismus zeigt nur wenig Erfolg. Das Greentour Kenya Project (2023), ein UNEP-Programm zur Unterstützung des nachhaltigen Tourismus in Kenia wartet mit einem umfangreichen Katalog an Empfehlungen auf, um die mannigfaltigen Herausforderungen angehen zu können. Das Ansehen der staatlichen Institutionen ist bei den befragten Experten dementsprechend niedrig. Man ist sich darüber einig, dass von Seiten der Regierung nur wenig Interesse an Nachhaltigkeitsthemen besteht und die vorhandenen Regelwerke nicht ausreichen. Ein staatliches Anreizsystem würde ihrer Meinung nach zwar förderlich sein, ist aber gleichermaßen unrealistisch. Ein Experte fasst es treffend zusammen, indem er zur Eigeninitiative auffordert und davon abrät, auf die Regierung zu warten (E, Pos. 103-104).

Die in Kapitel 2.2 erwähnte institutionelle Nachhaltigkeit, die als hilfreicher politischer Rahmen zur Umsetzung von Entwicklungszielen gilt, ist in Kenia aktuell keine Option und wird daher nicht in die Betrachtung von Erfolgsfaktoren einfließen.

### **Bildung und Lernen**

Bildung ist der Schlüssel zum Erfolg! So könnte man die Experten-Aussagen zum Thema Bildung und Lernen kurz zusammenfassen. Bereits bei der Darstellung der Öko-Lodge-Prinzipien in Kapitel 2.3.2 und der Darstellung der verschiedenen Best-Practice-Praktiken tritt der besondere Stellenwert der Bildungsthematik deutlich hervor. In der Forschung wird der Schwerpunkt vor allem auf Trainingsangebote für die lokale Bevölkerung und Bildungsangebote für Öko-Lodge-Gäste gelegt. Wie bedeutsam sich

der Bildungsaspekt jedoch in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter zeigt, wird bei Auswertung und Analyse der Hauptkategorie Human Resources deutlich.

### **Sonstige Erfolgsfaktoren**

Obwohl im Rahmen der Textarbeit einige Inhalte der Interviewfrage zu den Erfolgsfaktoren direkt in neue, induktiv gebildete Hauptkategorien überführt wurden, sind die verbleibenden Ergebnisse sehr interessant. Die Experten benennen Investitionen in Nachhaltigkeit als expliziten Erfolgsfaktor, da viele Investitionen großes Einsparpotential mit sich bringen. Nachhaltigkeit zahlt sich aus, nicht nur im Kontext der ökologischen Betrachtung, sondern auch ganz konkret in finanzieller Hinsicht. Langfristig kann viel Geld gespart werden, sei es durch die Nutzung erneuerbarer Energien, durch Wasser-Recycling etc. Auch beim Bau und dem Design von Öko-Lodges sind Einsparungen z. B. bei der Anwendung traditioneller Bauweisen oder kreativen Upcycling-Ideen beim Innendesign möglich. Diese Experten-Aussage tritt den Ängsten vieler Lodge-Betreiber entgegen, die erst gar nicht mit der Umsetzung nachhaltiger Praktiken beginnen, da sie die nötigen Investitionen scheuen. Dieses wichtige und wertvolle Ergebnis der Expertenbefragung spiegelt sich kaum in den Best-Practice-Beispielen wider. Die verwendete Perspektive und Zielsetzung sind anders gelagert und fokussieren sich vor allem auf nachhaltige Praktiken. Die Analyse der Kosten ist eher nicht Gegenstand der Forschung.

Dass der bewusste und wertschätzende Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Integration der lokalen Bevölkerung für viele Experten als weitere wesentliche Erfolgsfaktoren benannt werden, ist nicht überraschend. Bereits bei der Analyse der Expertenaussagen zum Nachhaltigkeitskonzept wird dies deutlich. Auch die Best-Practice-Betrachtungen legen hier einen zentralen Schwerpunkt.

### **Marketing**

Die inhaltlich eher schwachen Aussagen der Experten in Bezug auf die Marketing-Frage decken sich mit den Erfahrungen der Autorin, die seit über einem Jahr in Kenia lebt und immer wieder erstaunt ist, wie wenig professionelles Marketing betrieben wird<sup>16</sup>. Lediglich zwei Interviewteilnehmer scheinen über umfassendes Marketing-Verständnis zu verfügen. Immerhin eine Expertin hat die Funktion der Marketing- und

---

<sup>16</sup> Viele Unternehmen in Kenia verfügen nicht einmal über eine Website, obwohl überall im Land gutes und auch bezahlbares Internet verfügbar ist. Marketing wird für die meisten mit Social-Media-Aktivitäten gleichgesetzt und es scheint nur wenig Wissen über professionelles Marketing zu geben. Vieles wird einfach dem Zufall überlassen oder in Gottes Hände gelegt.

Nachhaltigkeits-Managerin inne und gibt sich sehr kompetent. Die anderen aufgesuchten Lodges haben keinen separaten Marketing-Verantwortlichen. Das Lodge-Management erledigt die Marketing-Aufgaben „nebenbei“ und räumt gleichzeitig ein, dass man es viel besser machen könne und großes Verbesserungspotential vorhanden wäre. Erfreulicherweise sind die aufgesuchten Öko-Lodges dennoch sehr erfolgreich. Es stellt sich die Frage, wie erfolgreich die Lodges mit professionellem Marketing sein könnten. Solange der Geschäftsbetrieb erfolgreich ist, ist die herkömmliche Taktik, auf bewährte Buchungstools und Mund-zu-Mund-Propaganda zu vertrauen, sicher ausreichend. Neuen Öko-Lodge-Betreibern ist diese Vorgehensweise jedoch nicht zu empfehlen.

Auch in der Best-Practice-Betrachtung wird dem Marketing-Aspekt keine Bedeutung eingeräumt, da hier in der Regel eine völlig andere Perspektive gewählt wird. Dies wird z. B. in der Publikation von Grosbois & Fennell (2022) deutlich. Die Best-Practice-Studie ist komplex und umfassend auf Nachhaltigkeitsthemen ausgerichtet, berücksichtigt aber keine allgemeinen Management-Praktiken oder Marketing-Aspekte. Dennoch ist davon auszugehen, dass die weltweit führenden Öko-Lodges sich aktiv mit der Marketing-Thematik auseinandersetzen und im Marketing-Mix klassische Bausteine wie Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik berücksichtigen. In Kenia gibt es hier sicher viel Nachholbedarf und für zukünftige Öko-Lodge-Betreiber könnte professionelle Marketingarbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

## **5.4 Definition von kritischen Erfolgsfaktoren und Ableitung von Handlungsempfehlungen**

Das folgende Kapitel fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Experten-Befragung und Best-Practice-Analyse kurz und prägnant zusammen, indem kritische Erfolgsfaktoren für den Betrieb einer Öko-Lodge definiert werden. Im Anschluss folgen wertvolle Handlungsempfehlungen, die interessierten Lodge-Fachleuten Hilfestellung bei der Transformation in eine Öko-Lodge bieten sollen.

### **5.4.1 Kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia**

Aus den Ergebnissen der Experten-Interviews und den Erkenntnissen der Literaturanalyse lassen sich Schlüsselfaktoren ableiten, die den Unternehmenserfolg einer Öko-Lodge maßgeblich beeinflussen und als kritische Erfolgsfaktoren definiert werden können. Die Experten sind sich in vielen Themen einig. Interessanterweise hat die ange-



wandte Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse durch das induktive Ableiten von zusätzlichen Hauptkategorien neue Perspektiven ermöglicht und zwei kritische Erfolgsfaktoren in den Vordergrund rücken lassen, die bei der reinen Literaturanalyse nicht zu Tage getreten wären. Die fünf zentralen, kritischen Erfolgsfaktoren werden im Folgenden vorgestellt. Die genutzte Reihenfolge stellt keinerlei Wertung dar. Alle Erfolgsfaktoren stehen gleichwertig nebeneinander.

### **I. Ansprechende, natürliche Lage**

Eine Öko-Lodge muss sich in landschaftlich ansprechender Lage befinden. In Kenia kommen verschiedenste Naturräume für den Öko-Lodge-Betrieb in Frage, selbst abgeschiedene Orte mit wenig touristischem Potential. Wie die Expertenbefragung zeigt, braucht es keinesfalls die Nähe eines Nationalparks oder Schutzgebietes, sondern lediglich einen Standort, der das Naturerleben möglich macht (vgl. Grosbois & Fennell, 2022). Die Experten halten es sogar für möglich, auf einem entsprechenden Grundstück in der Nähe einer Stadt eine Öko-Lodge erfolgreich zu führen. Der strategische Erfolgsfaktor I „Ansprechende, natürliche Lage“ ist vergleichsweise einfach zu erfüllen und sollte keine besondere Hürde darstellen.

### **II. Wohlfühlambiente**

Eine Bau- und Konstruktionsweise, die sich an die Landschaft anpasst, die Nutzung nachhaltiger, lokaler Baumaterialien und natürliche Design-Elemente tragen zum einzigartigen Ambiente einer Öko-Lodge bei. Dieses Ambiente leistet einen bedeutenden Beitrag, damit Gäste sich wohlfühlen. Kreativität und Ideenreichtum sind gefordert. Es gibt keine pauschalen Lösungen, die sich kopieren lassen, sondern nur außergewöhnliche, individuelle Konzepte. Das Wohlfühlambiente ist Garant für zufriedene Gäste, die die Lodge weiterempfehlen und wiederkommen. Es muss sich keinesfalls um kostspielige, extravagante Lösungen handeln. Einfache, harmonische Konzepte im Einklang mit der Natur sind gefragt.

### **III. Nachhaltigkeitskonzept**

Ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept legt den Grundstein für einen erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb. Der nachhaltige und bewusste Umgang mit Ressourcen ist von großer Bedeutung und stellt eine wichtige zentrale Säule des Nachhaltigkeitskonzeptes dar. Energie-, Wasser- und Abfallmanagement sind dabei wesentli-

che Elemente. Partizipation bzw. Integration der lokalen Bevölkerung heißt die zweite Säule des Nachhaltigkeitskonzeptes. Eine Öko-Lodge beschäftigt Menschen aus der Dorfgemeinschaft. Sie kooperiert in vielerlei Hinsicht mit der einheimischen Bevölkerung und trägt aktiv zu deren Wohlergehen bei. Die dritte Säule des Nachhaltigkeitskonzeptes beschäftigt sich mit der ökonomischen Nachhaltigkeit, denn der Öko-Lodge-Betrieb muss schließlich ökonomisch tragfähig sein.

Die Entwicklung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes kommt einem Lernprozess gleich. Es ist kein Perfektionismus gefordert, sondern die Bereitschaft, kontinuierlich im Sinne der Nachhaltigkeit vorwärtszuschreiten und Schritt für Schritt neue Ziele zu definieren und umzusetzen.

#### **IV. Gute Mitarbeitende**

Die eigene Belegschaft ist der Schlüssel zum Erfolg. Der sozialen Nachhaltigkeit folgend sollten Mitarbeiter aus der lokalen Bevölkerung stammen. Kontinuierliche Schulung der Beschäftigten ist Grundvoraussetzung für professionelles Arbeiten. Mitarbeiter, die die Sinnhaftigkeit ihres Handelns verstehen, sind zu Höchstleistungen in der Lage und entwickeln zudem die Bereitschaft, das eigene Verhalten zu ändern. Neben der Vermittlung von Wissen soll ein weiteres Augenmerk auf die Entfaltung von Problemlösungskompetenzen gerichtet werden. Beschäftigte müssen motiviert werden, Eigeninitiative zu entwickeln und sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren. Das benötigt viel Energie von Seiten der Öko-Lodge-Betreiber als auch von Seiten der Beschäftigten. Stärken und Talente der Einzelnen müssen erkannt und Potentiale entwickelt werden. Dies kann nur gelingen, wenn gegenseitige Wertschätzung und Respekt vorhanden sind. Eine entsprechende Kommunikationskultur trägt maßgeblich zum Gelingen bei.

#### **V. Begeisterung und Leidenschaft**

Die Passion für Nachhaltigkeit ist Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb. Wenn das Feuer noch nicht entfacht sein sollte, lässt es sich leicht entfachen. Ein kleiner Anstoß reicht aus, um Neugierde und Lernbereitschaft zu wecken und den individuellen Entwicklungsprozess anzustoßen. Schon kleine Erfolge machen Lust auf mehr.

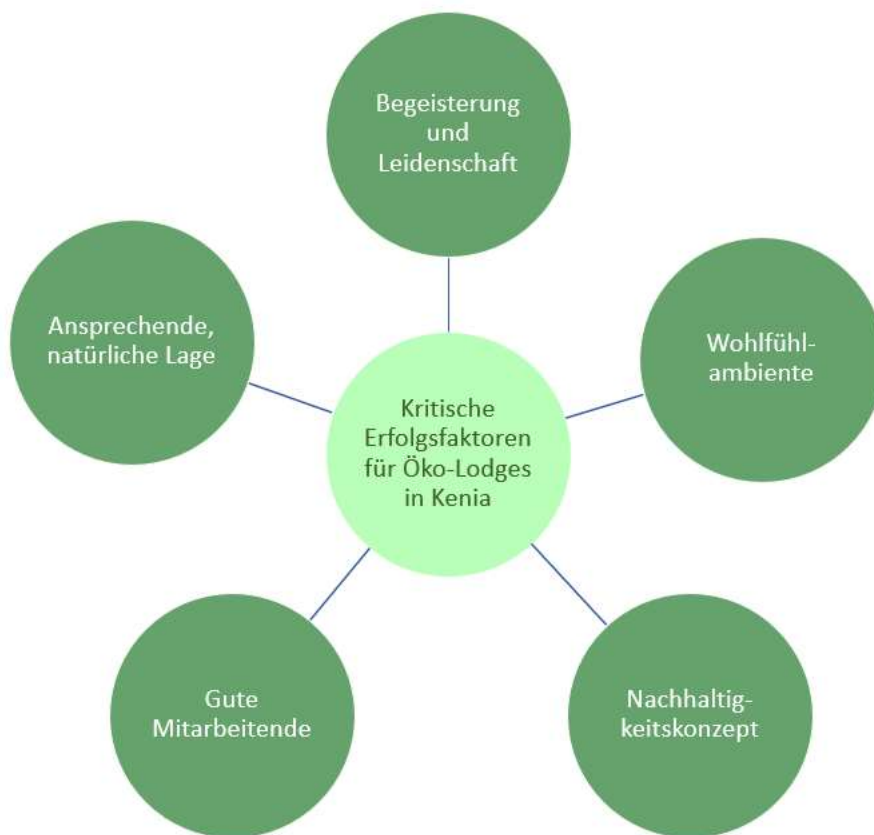


Abbildung 4: Kritische Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia  
(eigene Darstellung)

#### 5.4.2 Handlungsempfehlungen für Öko-Lodge-Betreibende

Aus den Erkenntnissen der Experteninterviews und der Best-Practice-Analyse lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige Öko-Lodge-Betreibende in Kenia ableiten:

- Die kritischen Erfolgsfaktoren (Lage, Ambiente, Nachhaltigkeitskonzept, Mitarbeiter, Leidenschaft) müssen unbedingt beachtet und umgesetzt werden. Sie bilden die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb.
- Nachhaltige Praktiken sollten besser heute als morgen implementiert werden, denn jeder noch so kleine Schritt ist ein Schritt in die richtige Richtung. Eine intakte Umwelt mit biologischer Vielfalt ist nicht nur Voraussetzung für einen gut funktionierenden Tourismus, sondern auch die Lebensgrundlage für zukünftige Generationen.

- Öko-Lodge-Führungskräfte dürfen sich trauen, umzudenken: Entgegen landläufiger Meinung muss Nachhaltigkeit weder kompliziert noch kostspielig sein. Kreative Lösungen sind gefragt.
- Um die vielfältigen Herausforderungen eines Öko-Lodge-Betriebes meistern zu können, sollte schrittweise vorgegangen werden. Nachhaltige Praktiken auf verschiedenen Ebenen müssen keineswegs gleichzeitig umgesetzt werden. Es ist gut, mit einfachen Praktiken zu beginnen.
- „Learning by doing“ ist ein erfolgversprechender Weg. Entwicklung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes kommen einem andauernden Lernprozess gleich. Niemand muss perfekt sein.
- Investitionen in Nachhaltigkeit zahlen sich aus. Auch wenn eine Investition im ersten Moment kostspielig erscheinen mag, lohnt sich ein Blick auf die langfristigen Einsparmöglichkeiten. Insbesondere durch die Nutzung erneuerbarer Energien oder durch Wassermanagementsysteme kann viel Geld gespart werden.
- Netzwerken, austauschen und voneinander lernen macht Freude und birgt großes Potential.
- Öko-Lodge-Betreibende sollten von den vielfältigen Informationen zu nachhaltigen Praktiken, die Ecotourism Kenya bereithält, Gebrauch machen. Es ist viel Wissen vorhanden und das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden.
- Investitionen in professionelles Marketing zahlen sich aus. Marketing-Wissen kann in Trainings erworben werden.
- Landesweite Aktionstage und Nachhaltigkeitsinitiativen sollten genutzt werden, um eigene, öffentlichkeitswirksame Events zu initiieren<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Die kenianische Regierung hat beispielsweise im November 2023 einen landesweiten Baumpflanz-Feiertag eingeführt. Ein solcher Feiertag könnte von Öko-Lodges genutzt werden, um mit Gästen, Einheimischen und Belegschaft sinngebende, öffentlichkeitswirksame Events zu initiieren.

## **Guidance for Ecolodge Manager to operate a successful Ecolodge**

- ❖ **Be aware of critical success factors and implement them!**
  - ❖ **Location in attractive natural surroundings**
  - ❖ **Feel good ambience**
  - ❖ **Multi-level sustainability concept**
  - ❖ **Trained and motivated staff**
  - ❖ **Passion**
  
- ❖ **Start today! Every single step counts.**
  
- ❖ **Proceed step by step– you can't do everything at once.**
  
- ❖ **Rethinking will help: sustainable practices are neither complicated nor costly.**
  
- ❖ **Nobody is perfect– allow yourself to learn.**
  
- ❖ **Please dare to invest in sustainability– it will pay!**
  
- ❖ **Together we are strong: start networking and learn from each other. People are eager to share experiences.**
  
- ❖ **Ecotourism Kenya provides plenty of information. Make use of it.**
  
- ❖ **Invest in marketing. It is worth the effort.**
  
- ❖ **Make use of nationwide initiatives and create your own public oriented events.**

Abbildung 5: Handlungsempfehlungen für Öko-Lodge-Betreibende (eigene Darstellung)

## 5.5 Kritische Reflexion und Limitationen

Öko-Lodges in Kenia werden selten der internationalen Definition von Öko-Lodges gerecht und nur wenige erfüllen die Anforderungen an Ökotourismus und Nachhaltigkeit. Da teilweise Unwissenheit in Bezug auf einen nachhaltigen Lodge-Betrieb vorherrscht bzw. die Komplexität des Themas abschreckt und zudem wenig Bewusstsein zu Nachhaltigkeitsthemen in Teilen der kenianischen Bevölkerung vorhanden ist, sollten mittels leitfadengestützten Experteninterviews Antworten auf die Forschungsfrage, welches die kritischen Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia sind, gefunden werden. Die auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse können Hilfestellung für Lodge-Betreibende bieten, die sich gedanklich mit der Transformation ihrer Lodge in eine Öko-Lodge beschäftigen, aber bisher wenig Zugang zur Thematik haben. Die Kenntnis über kritische Erfolgsfaktoren kann nicht nur Risiken minimieren, sondern vor allem durch eine zielgerichtete Vorgehensweise, die sich auf das Wesentliche konzentriert, zum Erfolg führen.

Allgemeine Literaturrecherche und Analyse von weltweiten und kenianischen Best-Practice-Beispielen haben Ansatzpunkte ergeben, die für einen erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb von zentraler Bedeutung sein können. Im leitfadengestützten Experteninterview wurden diese Anhaltspunkte vertieft. Auch neuen, in der Literatur bisher nicht erwähnten Aspekten, wurde Raum gegeben.

Dass der Erfolg einer Lodge eng mit der Lage verknüpft ist, stellt kein überraschendes Ergebnis dar. Dennoch machen die Interviewergebnisse Mut, da der Geschäftserfolg keinesfalls von der Nähe zu einem der großen und berühmten Nationalparks abhängt. Die Experten-Beispiele zeigen erfolgreiche Lodges, die teils weit abgelegen sind und wenig touristisches Attraktivitätspotential bieten. Dies ist erstaunlich und deckt sich nicht mit den Forschungsergebnissen bzgl. Charakteristika von Öko-Lodge-Urlaubern, die erst nach der Wahl von Destination und touristischen Aktivitäten die Unterkunft aussuchen. In Kenia scheint es den Typus Öko-Lodge-Gast zu geben, bei dem Erholung und Entspannung in unberührter Natur im Vordergrund stehen. Dies ist im kulturellen und landestypischen Kontext nachvollziehbar. Kenianisches Alltagsleben ist meist laut und von starker Umweltverschmutzung mit schlechter Luftqualität geprägt<sup>18</sup>. Dass kenianische Reisende der Mittelschicht gerne eine Auszeit in unberührter Natur nehmen und auch lange Fahrtzeiten dafür in Kauf nehmen, ist verständlich. Eine Öko-Lodge in Kenia bietet daher großes Potential, erholungssuchende Gäste anzuspre-

---

<sup>18</sup> Überall wird Müll vor der Haustür verbrannt und dem Verkehrslärm von Autos, Tuk-Tuks und Boda-Bodas (Motorradtaxi) ist nur schwer zu entkommen.

chen. Es braucht dazu keineswegs die Safarimöglichkeit im angrenzenden Nationalpark, auch wenn dies ein großes Plus sein kann.

Auch der Erfolgsfaktor Wohlfühlambiente stellt keine Überraschung dar und deckt sich mit den Erkenntnissen der Best-Practice-Analyse, dass Architektur und Design den individuellen, einzigartigen Öko-Lodge-Charakter ausmachen. Erfreulich sind die Aussagen der Interviewten, dass es häufig um kostengünstige, kreative Lösungen geht, die den Anforderungen an Nachhaltigkeit gerecht werden. Bei der Betrachtung von international ausgezeichneten Öko-Lodges kommt schnell der Eindruck auf, dass nur Luxus-Lodges im gehobenen Preissegment erfolgreich sein können. Die kenianischen Fachleute belehren eines Besseren. Auch die preiswerte Backpacker-Öko-Lodge kann durch nachhaltige Architektur und Design bestehen und erfolgreich operieren.

Die Erkenntnis, dass ein umfassendes, auf mehreren Säulen basierendes Nachhaltigkeitskonzept maßgeblich zum erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb beiträgt, ist nicht erstaunlich. Die Forschung beschäftigt sich ausführlich mit dieser Thematik und widmet sich vielfältigen nachhaltigen Praktiken. In der Praxis stellt das Nachhaltigkeitskonzept für das Lodge-Management jedoch die größte Herausforderung dar. Die Thematik ist komplex und viele fühlen sich überfordert, da sie nicht wissen, mit welchen der mannigfaltigen Aspekte sie beginnen sollen. Oft wird dann gar nicht begonnen, denn das Alltagsgeschäft allein braucht viel Energie. Hier werden Aufklärung und mutmachende Beispiele benötigt. Aus diesem Grunde wurde die Aufforderung, am besten heute zu beginnen und dann schrittweise vorzugehen, in die Handlungsempfehlungen aufgenommen. Der nachhaltige Lodge-Betrieb folgt einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess und Lernen ist erwünscht. Niemand muss perfekt sein! An dieser Stelle setzt auch der Erfolgsfaktor Leidenschaft und Begeisterung an. Es handelt sich hierbei um ein überraschendes und unerwartetes Ergebnis der Expertenbefragung. In der Forschung wird der Passion für Nachhaltigkeit keine besondere Beachtung geschenkt. Wie wichtig Begeisterung und Leidenschaft tatsächlich sind, zeigen die Interviews mit den Fachleuten eindrucksvoll auf. Bei einigen Fachkundigen entspringen sie tiefer intrinsischer Motivation, bei anderen sind sie im Laufe der Zeit gewachsen. Hierzu wäre weitere Forschung im kenianischen Kontext hilfreich. Eine zentrale Fragestellung, die aufkommt, lautet: Wie können Lodge-Betreibende, die mit diversen alltäglichen Herausforderungen<sup>19</sup> zu kämpfen haben, für Nachhaltigkeitsthemen sensibilisiert und motiviert wer-

---

<sup>19</sup> Z. B. Energieknappheit, Verdopplung der Benzinpreise innerhalb einer Woche, stark steigende Kosten für Grundnahrungsmittel, willkürlich von der Regierung festgesetzte Steuern und Gebühren, Korruption etc.

den? Wie können Leidenschaft und Begeisterung für mehr Nachhaltigkeit geweckt werden?

Gute Mitarbeitende definieren einen weiteren strategischen Erfolgsfaktor. Auch dieses Ergebnis der Expertenbefragung ist erstaunlich, da die Forschung nicht spezifisch darauf eingeht. Die Interviewten sind sich einig, dass gut geschulte und motivierte Mitarbeitende der Schlüssel zum Erfolg sind. Auch dieser Aspekt muss im kenianischen Kontext betrachtet werden. Führungsstile und Hierarchien unterliegen in Kenia anderen Gesetzmäßigkeiten<sup>20</sup> und Beschäftigungsverhältnisse haben ihren eigenen Charakter. Bei der hohen Arbeitslosenquote spielt die Art des Jobs für viele keine Rolle, es geht um den Broterwerb, die Sicherung des Überlebens. Für Unternehmensleitungen stellt es eine große Herausforderung dar, Mitarbeitende zu motivieren und zu guten Leistungen anzuspornen. Auch hier bedarf es weiterer Forschung. Im Kontext von Öko-Lodges heißt eine zentrale Fragestellung: Wie können Einheimische aus der lokalen Dorfgemeinschaft mit oft niedrigem Bildungsniveau bestmöglich ausgebildet, geschult und zu nachhaltigem Handeln motiviert werden?

Interessanterweise halten fast alle Experten eine Öko-Zertifizierung für sinnvoll. Aufgrund der hohen Kosten scheint sie aber nur für größere Betriebe realisierbar zu sein. Eine Zertifizierung kann daher im kenianischen Kontext keinesfalls als strategischer Erfolgsfaktor gelten. Auch eine staatliche Unterstützung zur Umsetzung von nachhaltigen Praktiken spielt in Kenia keine Rolle, da sie schlicht nicht vorhanden ist. In der Literatur wird einer Nachhaltigkeitsgesetzgebung bzw. einem entsprechenden Regelwerk und entsprechenden Förderprogrammen jedoch viel Bedeutung beigemessen.

Die aus der Untersuchung abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Öko-Lodge-Führungskräfte erscheinen auf den ersten Blick einfach. Der Schein trügt, wie die vorangegangene, intensive Auseinandersetzung mit den kritischen Erfolgsfaktoren im kenianischen Kontext zeigt. Kultureller Hintergrund, teilweise mangelndes Bewusstsein, Überforderung durch die Komplexität der Thematik, unzureichende finanzielle Ressourcen selbst für kleine Veränderungen sowie mangelnde staatliche Unterstützung erschweren den Einstieg in ein nachhaltiges Lodge-Konzept. Es braucht viel Idealismus in Kenia, um sich für Nachhaltigkeit zu engagieren. Die Fachleute zeigen, dass es möglich ist. Eine Fokussierung auf die kritischen Erfolgsfaktoren kann zum Durchbruch verhelfen.

---

<sup>20</sup> Das Chef-Mitarbeiterverhältnis erlaubt häufig keine Diskussionen oder das Äußern von konstruktiver Kritik. Anordnungen werden, ohne zu hinterfragen, ausgeführt.



Aber auch auf mögliche Schwächen der Untersuchung muss eingegangen werden. Es werden Personen mit Expertise interviewt, die gleichzeitig eine Öko-Lodge managen. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass sich die Experten in den Interviews als Experten inszenieren (Bogner et al., 2014). Auch kann nicht ausgeschlossen werden, dass sie aufgrund ihrer Begeisterung und der Nähe zum Erhebungsthema eine überdurchschnittlich positive Sichtweise haben. Zudem bringt die Person der Forschenden<sup>21</sup> zwangsläufig Intervieweinflüsse mit sich. Solche Einflüsse sind nicht zu vermeiden, da beim Interagieren zweier Personen deren Subjektivität nicht aus dem Prozess ausgeschlossen werden kann. Ein bewusster und kontrollierter Umgang damit ist daher erforderlich. Eine Fachperson, die über keinen Schulabschluss verfügt und niemals zuvor interviewt wurde, hat sich beispielsweise in Gegenwart der Forschenden an einigen Stellen scheinbar nicht getraut, ihr Fachwissen zum Einsatz zu bringen, sondern hat vielmehr auf Schwächen und Unzulänglichkeiten hingewiesen – vielleicht in der Erwartungshaltung, dass die Forschende finanzielle Unterstützung für die gemeindebasierte Öko-Lodge zu Verfügung stellen könnte. Auch die Interviewführung in englischer Sprache, die nur für einige Teilnehmende tatsächlich Muttersprache ist, birgt das Risiko, des Missverstehens oder des Nichtwahrnehmens feiner Nuancen. Die Auswertung der Aussagen ist ein subjektiver Prozess und könnte von anderen Forschenden unterschiedlich interpretiert werden. Positiv zu bewerten ist die Interviewführung in der natürlichen Umgebung der Lodge-Betreibenden. Zum einen fühlen sich die Experten in ihrer normalen Lebenswelt wohl, zum anderen konnten viele Expertenaussagen durch die Beobachtungen der Forschenden während der Lodge-Besichtigungen bestätigt werden.

Das Forschungsfeld wurde mit der vorliegenden Untersuchung gut exploriert. Es besteht nicht der Anspruch auf Verallgemeinerung der Expertenaussagen, da nur eine kleine Anzahl (acht) an Experteninterviews durchgeführt wurde. Dies ist zum einen den zeitlichen Vorgaben für eine solche Forschungsarbeit geschuldet, zum anderen ist es aber auch auf die personelle Begrenztheit von „echten“ Experten zurückzuführen. Da die Anzahl „echter“ Öko-Lodges in Kenia nach Schätzung der Forschenden nur im zweistelligen Bereich liegen dürfte, lassen die geführten Interviews allerdings eine „inhaltliche Repräsentativität“ (Misoch, 2019) vermuten. Aufgrund der subjektiven Expertenauswahl kann eine Verzerrung der Ergebnisse nicht komplett ausgeschlossen werden. Die Forschende hat versucht, durch die Auswahl von Fachpersonen mit unterschiedlichen Lodge-Konzepten in verschiedenen Landesteilen den Facettenreichtum

---

<sup>21</sup> Die Forschende ist Deutsche und entstammt dem westlichen Kulturkreis.

der Öko-Lodge-Thematik zu erfassen. Auf diese Weise kann das Forschungsthema in seiner Vielfalt erfasst werden, „worin letztlich das eigentliche Erkenntnisziel qualitativer Forschung liegt“ (Misoeh, 2019, S. 212).

Schlussendlich muss darauf hingewiesen werden, dass die mittels Expertenbefragung abgeleiteten kritischen Erfolgsfaktoren lediglich einen Einstieg in die komplexe Thematik bieten und weitere Forschung erforderlich ist.

## 6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Die kurze und prägnante Zusammenfassung dieser wissenschaftlichen Arbeit lautet: Nachhaltigkeit im Öko-Lodge-Betrieb erscheint auf den ersten Blick einfach umsetzbar zu sein, die Realität konfrontiert mit einer komplexen Thematik in einem spezifischen kulturellen Kontext.

In dieser Forschungsarbeit wurde der Frage nachgegangen, welches die kritischen Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia sind. Zielsetzung dabei war, kritische Erfolgsfaktoren zu benennen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige Öko-Lodge-Betreibende abzuleiten. Zunächst wurde eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt, um begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu klären und die Situation zu Öko-Lodges in Kenia darzulegen. In einem zweiten Schritt wurden mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews wichtige Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage gesammelt, die im Folgenden ausgewertet, analysiert und mit den Best-Practice-Ergebnissen der Literaturanalyse in Beziehung gesetzt wurden. Insgesamt wurden acht Experteninterviews durchgeführt. Bis auf eine Ausnahme wurden alle Fachleute persönlich in der jeweiligen Öko-Lodge-Umgebung aufgesucht. Die Aussagen der Interviewten konnten auf diese Weise ideal in den jeweiligen Öko-Lodge-Kontext eingeordnet werden. Das Lodge-Spektrum der berücksichtigten Fachpersonen verteilte sich über ganz Kenia und reichte vom einfachen gemeindebasierten Öko-Camp, über die Backpacker-Öko-Lodge bis hin zur luxuriösen Safari-Lodge. Aufgrund der Heterogenität der Öko-Lodge-Konzepte können die wesentlichen, sich überschneidenden und in vielen Aspekten übereinstimmenden Expertenaussagen in ihrer Aussagekraft als sehr hoch eingeschätzt werden. Nach Schätzung der Forschenden liegt die Zahl der „echten“ Öko-Lodges in Kenia im zweistelligen Bereich, so dass eine „inhaltliche Repräsentativität“ (Misoch, 2019, S. 202) der Aussagen vermutet werden kann. Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit spiegeln sich in den fünf folgenden kritischen Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges in Kenia wider: Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Betrieb einer Öko-Lodge ist die Passion für Nachhaltigkeit. Sie entspringt entweder einer tiefen intrinsischen Motivation oder aber einer Schritt für Schritt zu entwickelnden Leidenschaft. Schon kleinste Erfolge lassen die Begeisterung wachsen. Die Passion für Nachhaltigkeit kann grundsätzlich bei jedem gedeihen und ausgebaut werden. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist in der Belegschaft zu sehen. Gute Mitarbeitende sind der Schlüssel zum Erfolg. Sie müssen motiviert sein, Eigeninitiative entwickeln und sich mit ihrem Handeln identifizieren. Kontinuierliche Schulung sowie Wertschätzung und Respekt sind dabei von großer Bedeutung. Die ansprechen-

de, natürliche Lage einer Öko-Lodge ist ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor. Die Experten sind sich einig, dass eine Lage in der Nähe von Nationalparks zwar hilfreich sein kann aber keinesfalls erforderlich ist. Zudem muss jede Öko-Lodge ein gewisses Wohlfühlambiente bieten. Dieser Erfolgsfaktor entspringt einer an die Natur angepassten natürlichen Bauweise und einfachen, nachhaltigen Designelementen. Hier ist vor allem Kreativität gefordert. Das Kopieren von erfolgreichen Konzepten ist nicht zu empfehlen, da Einzigartigkeit und Individualität die Gäste überzeugen. Schlussendlich benötigt jede Öko-Lodge ein auf mehreren Säulen basierendes Nachhaltigkeitskonzept. Zum einen geht es um den bewussten und nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen und den Schutz der Umwelt, zum anderen um das Wohlergehen der lokalen Gemeinschaft und deren Partizipation. Die dritte Säule soll sich mit der ökonomischen Tragfähigkeit beschäftigen. Die Entwicklung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitskonzeptes kommen einem kontinuierlichen Lernprozess gleich und fordern Geduld und Ausdauer. Neben der intensiven Auseinandersetzung mit diesen kritischen Erfolgsfaktoren können für Öko-Lodge-Fachkräfte u. a. folgende Empfehlungen ausgesprochen werden: Öko-Praktiken sollten besser heute als morgen eingeführt werden, da eine intakte Natur Voraussetzung für jeden Öko-Lodge-Tourismus ist. Dabei ist Umdenken gefordert, denn Nachhaltigkeit muss weder kompliziert noch kostspielig sein. Investitionen in Nachhaltigkeit machen sich bezahlt und sind mit Einsparpotentialen verbunden. Learning by doing ist der ideale Weg, da der Betrieb einer Öko-Lodge einem stetigen Lernprozess gleichkommt. Die Erkenntnisse dieser Arbeit erscheinen auf den ersten Blick einfach, müssen jedoch im kenianischen Kontext gesehen werden. In einem Land, das mit vielfältigen Herausforderungen des Alltags, wie z. B. Hunger, Inflation, Wetterextremen, fehlendem Abfallmanagement, hoher Beschäftigungslosigkeit etc. zu kämpfen hat, ist teilweise wenig Bewusstsein für Nachhaltigkeit vorhanden und es fehlt an gut zugänglichen Informationen. Zudem erhalten die Öko-Lodge-Betreibenden keinerlei Förderung für die Einführung und Umsetzung nachhaltiger Praktiken. Idealismus ist vonnöten.

Zentrale, neue Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit spiegeln sich insbesondere in zwei kritischen Erfolgsfaktoren wider: Der großen Bedeutung von Leidenschaft und Begeisterung für Nachhaltigkeit wurde in anderen Studien bisher kaum Beachtung geschenkt. Auch die Relevanz von guten, motivierten, geschulten Mitarbeitenden nimmt in der bisherigen Forschung wenig Raum ein.

Die Erkenntnisse dieser Arbeit beantworten nicht nur die gestellte Forschungsfrage, sondern liefern den Lodge-Fachleuten auch wertvolle Hinweise und Handlungsempfeh-

lungen für den erfolgreichen Öko-Lodge-Betrieb. Ein Patentrezept können sie jedoch nicht bieten, denn viele neue Forschungsfragen werden aufgeworfen. So ist nicht nur weitere Forschung zur allgemeinen Sensibilisierung und Motivation für Nachhaltigkeitsthemen erforderlich, sondern auch zu erfolgversprechenden Schulungskonzepten für Lodge-Manager und Mitarbeitende der lokalen Dorfgemeinschaft. Zudem fehlen Studien zu Marketing-Konzepten von Öko-Lodges und den Kosten von Nachhaltigkeit. Die interessierte Lodge-Führungskraft kann sich mithilfe der in dieser Forschungsarbeit ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren auf die zentralen Aspekte konzentrieren, eine intensive Auseinandersetzung mit der komplexen Nachhaltigkeitsthematik kann und darf jedoch nicht ausbleiben.

## Literaturverzeichnis

- Atieno, L. & Njoroge, J. M. (2015). The ecotourism metaphor and environmental sustainability in Kenya. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 49–60.  
<https://doi.org/10.1177/1467358415619671>
- Augsbach, G. (2020). *Tourismus und Nachhaltigkeit: Die Zukunftsfähigkeit des Tourismus im 21. Jahrhundert* (1. Aufl. 2020). *Essentials Ser.* Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31084-4>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Qualitative Sozialforschung.* Springer VS.  
<http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-19416-5>  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Cheruon, R., Burugu, R. D. & Bor, T. (2015). Eco-Lodges, a future for Sustainable Tourism in Kenya. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 2015(Vol. 8), 38–41. <https://core.ac.uk/reader/234696790>
- Döring, N., Bortz, J. & Pöschl, S. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften: Mit 194 Abbildungen und 167 Tabellen* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl.). *Springer-Lehrbuch.* Springer Medizin Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Ecotourism Kenya. (2019a). *The Eco-Rating Certification Guide.*
- Ecotourism Kenya. (2019b). *Ecotourism Kenya Eco-rating Certification Scheme: Ecotourism Standard For Tourism Accommodation Facilities.*
- Ecotourism Kenya (2020a). Ecorated Facilities Supporting Local Education in Kenya through Responsible Tourism. *Eco byte*, 2020(02-05), 1–4.  
[https://ecotourismkenya.org/resourcecentre/downloads/?drawer12=ecobytes\\*2020](https://ecotourismkenya.org/resourcecentre/downloads/?drawer12=ecobytes*2020)
- Ecotourism Kenya (2020b). Stepping up Eco Game in Kenya: The Case of Emboo River Camp. *Eco byte*, 2020(01-03), 1–4. [https://ecotourismkenya.org/resourcecentre/downloads/?drawer12=ecobytes\\*2020](https://ecotourismkenya.org/resourcecentre/downloads/?drawer12=ecobytes*2020)
- Ecotourism Kenya (2021a). Guest education methods you can adopt in your operations. *Eco byte*, 2021(02-04), 1–2. [https://ecotourismkenya.org/resourcecentre/downloads/?drawer12=ecobytes\\*2021](https://ecotourismkenya.org/resourcecentre/downloads/?drawer12=ecobytes*2021)
- Ecotourism Kenya (2021b). Steps taken to Eliminate the Use of Single Use Plastic: The Case of Mara Bush Camp. *Eco byte*, 2021(01-03), 1–5.

- [https://ecotourismkenya.org/resource-centre/downloads/?drawer12=ecobytes\\*2021](https://ecotourismkenya.org/resource-centre/downloads/?drawer12=ecobytes*2021)
- Ecotourism Kenya. (2023). *Eco Rated Facilities*. Abgerufen am 30.09.2023 von <https://ecotourismkenya.org/eco-rated-facilities/>
- Erdem, E. & Tetik, N. (2013). An environmentally-sensitive approach in the hotel industry: Ecolodges. *International Journal for Responsible Tourism* (Vol. 2), Artikel No. 2, 22–40
- Feynan Ecolodge. (2023). *Feynan Ecolodge*. Abgerufen am 01.09.2023 von <https://ecohotels.me/en/corp/company>
- Früh, W. (2004). *Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis* (6. Auflage). *utb-studi-e-book: Bd. 2501*. UTB GmbH. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838525013>
- Ghaith, A., Abdel-Wahab, M., Abdel-alim Abdel-ate, M. & Qoura, O. (2019). Profiling of Egyptian Eco-lodge Guests. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 13(2), 54–69. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2019.92751>
- Greentour Kenya Project. *Greentour Kenya Project: Sustainable Tourism in Kenya: Policy Gaps and Recommendations*. <https://ecotourismkenya.org/>
- Grosbois, D. de & Fennell, D. A. (2022). Sustainability and ecotourism principles adoption by leading ecolodges: learning from best practices. *Tourism Recreation Research*, 47(5-6), 483–498. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1875170>
- Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung* (Fourth edition). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26986-9>
- Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft: Weltkommission für Umwelt u. Entwicklung*. Eggenkamp.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews : [Lehrbuch]* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Hug, T. & Poscheschnik, G. (2015). *Empirisch forschen: Studieren, aber richtig* (2., überarb. Aufl.). *UTB: Bd. 3357*. UVK-Verl.-Ges; UVK/Lucius. <http://www.onleihe.de/goethe-institut/frontend/mediaInfo,51-0-367778134-100-0-0-0-0-0-0-0-0.html>
- IFC International Finance Corporation. (2004). *Ecolodges: Exploring Opportunities for Sustainable Business*.
- Il Ngwesi - People of wildlife. (2017). *Il Ngwesi - People of wildlife*. Abgerufen am 20.08.2023 von <http://ilngwesi.com/content/visit/>

- Kirstges, T. (2020). *Tourismus in der Kritik: Klimaschädigender Overtourism statt sauberer Industrie? UTB: Bd. 5338*. UVK Verlag.  
<https://doi.org/10.36198/9783838553382>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., überarbeitete Auflage). Beltz Verlagsgruppe.
- Kwan, P., Eagles, P. F. & Gebhardt, A. (2008). A Comparison of Ecolodge Patrons' Characteristics and Motivations Based on Price Levels: A Case Study of Belize. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(6), 698–718.  
<https://doi.org/10.1080/09669580802397129>
- Mehta, H. (2005). *Planning, design and construction guidelines for desert ecolodges*.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=9e83e96706725bbfd02bb693ace267c3cbd069de>
- Mehta, H. (2007). Towards an internationally recognized ecolodge certification. In *Quality assurance and certification in ecotourism* (1 Aufl., S. 415–434). CABI.  
<https://doi.org/10.1079/9781845932374.0415>
- Mehta, H., Baez, A. & O'Loughlin, P. (2002). *International Ecolodge Guidelines*.
- Mey, G. & Ruppel, P. S. (2018). Qualitative Forschung. In O. Decker (Hrsg.), *Lehrbuch. Sozialpsychologie und Sozialtheorie* (S. 205–244). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19564-3_14)
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter Studium. De Gruyter Oldenbourg.  
<https://www.degruyter.com/isbn/9783110545982>  
<https://doi.org/10.1515/9783110545982>
- Mutulu, F. (2014). *The rise of Ecotourism in Kenya*. Abgerufen am 28.09.2023 von <https://afktravel.com/60170/ecotourism-kenya/>
- Nature and culture in the Amazon, Bolivia: Unforgettable visit to Chalalan Ecolodge*. (2021). Abgerufen am 30.08.2023 von <https://chalalan.com/en/>
- Nguge Hills Lodge. (2023). *A Gem in the heart of Kenya*. Abgerufen am 27.08.2023 von <https://ngugehillslodge.co.ke/>
- Ogwen, E. O. (2021). Improving Sustainable Development of Eco-Tourism in Kenya. *East African Journal of Business and Economics*, 3(1), 98–103.  
<https://doi.org/10.37284/eajbe.3.1.327>



- Okech, R. N. (2011). Ecotourism Development and Challenges: A Kenyan Experience. *Tourism Analysis*, 16(1), 19–30.  
<https://doi.org/10.3727/108354211X12988225899967>
- OpenStreetMap und Mitwirkende, C.-B.-S. (2023). *Map Kenya*.  
<https://www.openstreetmap.org/search?query=Kenya#map=6/-0.140/37.908>
- Rein, H. & Strasdas, W. (2017). *Nachhaltiger Tourismus: Einführung* (2., überarbeitete Auflage). UVK Lucius. <https://doi.org/10.36198/9783838547138>
- Schmücker, D., Sonntag, U. & Günther, W. (2019). *Nachhaltige Urlaubsreisen: Bewusstseins- und Nachfrageentwicklung: Grundlagenstudie auf Basis von Daten der Reiseanalyse 2019*.  
[https://sachsen.tourismusnetzwerk.info/download/nachhaltigkeit/fur\\_nit\\_nachhaltigkeit\\_bei\\_urlaubsreisen\\_bericht\\_2022\\_2.pdf](https://sachsen.tourismusnetzwerk.info/download/nachhaltigkeit/fur_nit_nachhaltigkeit_bei_urlaubsreisen_bericht_2022_2.pdf)
- Strasdas, W., Dickhut, H. & Zeppenfeld, R. (2020). *Nachhaltiger Tourismus. Studienbrief Nr. 920 des Fernstudiengangs "Nachhaltige Entwicklungszusammenarbeit" der TU Kaiserslautern*.
- Sumanapala, H., Perera, P., Kotagama, S. W. & Silva, D. (2015). Eco-lodge Patrons' characteristics: the Sri Lankan perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 5(2), 509–525.  
<https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijrss&volume=5&issue=2&article=042>
- UNEP/UNWTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/action/showBook?doi=10.18111%2F9789284408214>  
<https://doi.org/10.18111/9789284408214>
- UNWTO. (o. D.). *Tourism for SDGs: Tourism & Sustainable Development Goals*.  
<https://tourism4sdgs.org/the-platform/>
- Varmazyari, H., Mirhadi, S. H., Joppe, M., Kalantari, K. & Decrop, A. (2022). Eco-lodge Entrepreneurship in Emerging Markets: A New Typology of Entrepreneurs; The Case of IRAN. *Sustainability*, 14(14), 8479.  
<https://doi.org/10.3390/su14148479>
- Weaver, D. B. & Lawton, L. J. (2002). Overnight Ecotourist Market Segmentation in the Gold Coast Hinterland of Australia. *Journal of Travel Research*, 40(3), 270–280. <https://doi.org/10.1177/004728750204000305>
- Wood, M. E. (2002). *Ecotourism: Principles, Practices & Policies for Sustainability*.

Yarar, N., Koch, A., Beer, H. & Weiß, B. (2022). *Reiseanalyse 2022: Kurzfassung der Ergebnisse: Struktur und Entwicklung der Nachfrage des deutschen Urlaubsreisemarktes* (M. Lohmann & U. Sonntag, Hg.). Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (FUR) e.V.

## Anhang

### Anhang 1: Einverständniserklärung

Interview Consent Statement	
Participant's Name	Interview Date
_____	_____
First Name      Last Name	
Project/Research Title	Description of the Project
Critical success factors for Ecolodges in Kenya	This research aims at determining critical success factors for ecolodges in Kenya in order to develop guidance for lodges that wish to become more sustainable.
Contact Anke Dewald +254 (0)794075319 Dewald.anke@web.de	Master Thesis – Technical University of Kaiserslautern/Germany
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I confirm that my participation in this research project is voluntary.</li> <li>• I understand that I will not receive any payments for participating in this research interview.</li> <li>• I understand that I can withdraw permission to use data from my interview at any time.</li> <li>• I understand that I have the right to decline answer any question or I can stop the interview at any time.</li> <li>• I confirm that the research interview will last approximately 20-30 minutes.</li> <li>• I understand that all information I provide for this study will be treated confidentially. I understand that the researcher will not identify me by name in any reports using information obtained from this interview and that my confidentiality as a participant in this study will remain secure.</li> <li>• I have been given a copy of this consent form.</li> <li>• I can request a copy of the transcript or other data collected during the research interview and may make edits I feel necessary to ensure the effectiveness of any agreement made about confidentiality.</li> <li>• I agree that the researcher may publish documents that contain quotations by me.</li> <li>• I agree to the interview being audio recorded.</li> </ul>	
Participant's Signature	Researcher's Signature
_____	_____
Date Signed	Date Signed
_____	_____

## Anhang 2: Leitfaden Herleitung

Frage		Ursprung der Frage	Quelle
1.	Could you please introduce yourself and tell us a little bit about your professional background?	In Kenia ist es üblich, Gespräche, die einen formalen Charakter haben, mit der Vorstellung der Person zu beginnen.	Kultureller Kontext
2.	How important do you consider location and environmental setting of an ecolodge for the overall success?	In Studien wird die Lage einer Öko-Lodge immer wieder als Schlüsselfaktor für Attraktivität und Gästezufriedenheit genannt.	Cheruon et al., 2015: Eco-Lodges, a future for Sustainable Tourism in Kenya
3.	What about architecture and design of an ecolodge?	Die häufig zitierte Grundlagenliteratur von Mehta et al. (2002) gibt vielfältige Anweisungen zu Architektur und Bauweise von Öko-Lodges.	Mehta et al., 2002: The international Ecolodge Guidelines
4.	Could you please describe the main pillars of your sustainability concept?	Viele Autoren verweisen auf die Bedeutung eines konzeptionellen Rahmens.	Cheruon et al., 2015: Eco-Lodges, a future for Sustainable Tourism in Kenya  Grosbois & Fennell, 2022: Sustainability and ecotourism principles adoption by leading eco-lodges: learning from best practices
5.	You are operating a successful ecolodge. Compared to other ecolodges what's your formula for success?	Die Forschende beabsichtigt mit dieser Frage eine spontane Äußerung der Interviewpartner.	Brainstorming
6.	Is it important for the success of an ecolodge to have a governmental sustainability framework?	Das Greentour Kenya Projekt weist im Abschlussbericht auf diverse Schwachstellen der staatlichen Tourismuspolitik hin.	Greentour Kenya Project, 2023: Sustainable Tourism in Kenya: Policy Gaps and Recommendations
7.	Do we need eco certification to be successful?	Nur wenige Lodges in Kenia sind zertifiziert. Haben die zertifizierten Lodges große Wettbewerbsvorteile, wie Ecotourism Kenya behauptet?	Ecotourism Kenya, 2019: The Eco-Rating Certification Guide
8.	What about availability of information, trainings, workshops? Is it essential from your point of view?	Das Greentour Kenya Projekt weist im Abschlussbericht auf große Informationsdefizite zu Nachhaltigkeitsthemen hin.	Greentour Kenya Project, 2023: Sustainable Tourism in Kenya: Policy Gaps and Recommendations

9.	Let's have a look at human resources: How do you rank knowledge and education of staff concerning sustainability practices?	Schon in der Grundlagenliteratur zu Öko-Lodge-Prinzipien wird auf die Bedeutung der Mitarbeiterschulung hingewiesen.	Mehta et al., 2002: The International Eco-lodge Guidelines
10.	What about marketing? Do you follow a specific marketing strategy?	In Kenia wird professionellem Marketing wenig Bedeutung beigemessen. Man verlässt sich auf Mund-zu-Mund-Propaganda und das Sammeln von Erfahrungen.	Eigene Erfahrungen der Forschenden bei der Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien in Kenia
11.	To come to an end: Please, give advice to other lodge managers to become more sustainable. What's the key factor for a successful eco-lodge?	Mit dieser Frage beabsichtigt die Forschende eine Äußerung in Form eines spontanen Ratschlages.	Brainstorming

### Anhang 3: Interviewleitfaden

	Fragen	Mögliche ergänzende Fragen	
		Steuerungsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Einstiegsfrage	Could you please introduce yourself and tell us a little bit about your professional background?	I would love to know: How did you get into sustainability topics?	
Lage	How important do you consider location and environmental setting of an ecolodge for the overall success?	Do you think, an ecolodge could also attract guests without being located close to a national parc or popular natural site, e. g. just with a good concept?	
Architektur und Design	What about architecture and design of an ecolodge?		
Nachhaltigkeitskonzept	Could you please describe the main pillars of your sustainability concept?	<p>What about water, waste, energy management?</p> <p>What about education of staff and visitors?</p> <p>What about involvement and support of local community?</p> <p>What about specific activities?</p>	<p>Anything else that comes to your mind?</p> <p>Could you describe more in detail?</p> <p>Could you give an example?</p>
Spontane Reaktion	You are operating a successful ecolodge. Compared to other ecolodges what's your formula for success?		
Gesetzliche Rahmenbedingungen	Is it important for the success of an ecolodge to have a governmental sustainability framework?	<p>What about grants, subsidies for sustainable lodge development?</p> <p>Would it be helpful if there were some "green" financing policy or incentives for green technologies?</p>	

Öko-Zertifizierung	Do we need eco certification to be successful?	Please describe your motivation for becoming an eco-rated lodge.	
Information und Schulungsbedarf	What about availability of information, trainings, workshops on sustainability topics? Is it essential from your point of view?		
Human Resources	Let's have a look at human resources: how do you rank knowledge and education of staff concerning sustainability practices?	How is your staff educated concerning sustainability aspects?	Please describe.  Could you give an example?
Marketing	What about marketing? Do you follow a specific marketing strategy?	How do you market your ecolodge?  Do you have a specific target group?  What about mouth-to-mouth recommendation?	Apart from that?
Ratschläge	To come to an end: Please, give advice to other lodge managers to become more sustainable. What are the three key factors for a successful ecolodge?		
Abschluss	We are ready. Is there anything left you want to mention?		

## Anhang 4: Vollständiges Kategoriensystem

Hauptkategorie mit Subkategorien	Definition	Textbeispiel
Lage von Öko-Lodges	Bedeutung der Lage einer Öko-Lodge	“So important, it’s very important. Our setting here is unique and it fits perfectly into nature. You really need a good place in nature. I think it’s a precondition.” (H, Pos. 46-47)
Architektur und Design	Bedeutung von Bauweise, Innenarchitektur und Design-elementen	“Very important. If you walk around our property, you’ll notice that some of our tents are designed not to disrupt nature. They are actually designed to be within nature. And also in the rooms we try and incorporate, like even the trees. Some of our tents are even right next to trees. It is very important when you are designing a camp to make sure it blends with the environment.” (A, Pos. 121-125)
Nachhaltigkeitskonzept	Beschreibung wesentlicher Bestandteile des Nachhaltigkeitskonzeptes	“One pillar is our local community. Everything here is locally sourced... Then we focus on protecting nature and environment. There’s is no plastic. You won’t find a single bottle. We don’t use paper here. Everything is done digital. We have the paperless system. What else, we try to avoid waste and will recycle whenever it’s possible. We do composting, use solars. We have our own water source and we reuse our greywater.” (H, Pos. 23-36)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgang mit Ressourcen</li> </ul>	Beschreibung des Wasser-, Energie-, Abfallmanagements etc.	„The second is as an eco lodge, we’re always trying to think about what resources are available, what’s in, what’s limited, what’s finite, what’s regenerative, how to best manage out from our buildings and designs and upcycling and



		things I can get into a bit better.” (B, Pos. 55-58)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partizipation der lokalen Gemeinschaft</li> </ul>	Beschreibung der Integration der lokalen Gemeinschaft in das Lodge-Konzept	“We involve the local community in a number of ways. Number one is we employ from the community. We also get to give them chances in different aspects, such as entertainment. We buy from the local community as much as possible...” (A, Pos. 41-50)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiterschulung</li> </ul>	Bedeutung von Schulung und Training für Mitarbeitende	“The German lady took four guys from the community for training of management. It was done because the project was to be run by community then. At the end then we had four managers trained. And later we had summer refresher training for staff. But we could need more training. It’s important that everybody understands what to do and why to behave in a specific way.” (D, Pos. 167-172)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lernbereitschaft</li> </ul>	Bedeutung des kontinuierlichen Lernens im Öko-Lodge-Betrieb	“We’ve been learning and it’s been a learning process and that’s a good thing. You have to learn and grow as you’re doing things, especially if you don’t know what you’re doing.” (C, Pos. 115-117)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigener Bioanbau</li> </ul>	Rolle des Bio-Gemüsegartens für die Gästeverpflegung	„We have our own farm, I will show you later, where we grow bananas, casava, sweet potatos, mais and different mbogas. But when we need a chicken or a goat for bonfire or beans we buy it from the community. The next supermarket is far. We only go there to buy things we can’t get here, e. g. oil. We always do fresh food.“ (E, P. 35-39)
Öko-Lodge-Zertifizierung	Bedeutung der Zertifizierung durch Ecotourism Kenya	“I think it’s important because for me what I felt is when I was audited and after we walked around all the points, number one, they give you a

		list of areas that you can improve on." (F, Pos. 239-241)
Staatliche Unterstützung	Vorhandensein staatlicher Unterstützung und Erfahrungen damit	"Do you mean by our local government? It definitely is like an added bonus. But we've not had any incentive from our government to do that." (B, Pos. 140-141)
Bildung und Lernen	Bedeutung von Schulung und Weiterbildung zu Nachhaltigkeitsthemen	"We train our staff and the community, otherwise they don't understand it. Yes, you have to teach them why sustainability is so important. They will only change their attitudes when they understand why it is important." (E, Pos. 125-127)
Erfolgsfaktoren	Beschreibung von Erfolgsfaktoren	"I think what we look to try and do is provide a family setting and make people feel welcomed. I think if people are welcomed and accepted as who they are. That they get good food, I think is also important." (G, Pos. 120-122)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Erfolgsfaktoren</li> </ul>	Definition individueller Erfolgsfaktoren der befragten Öko-Lodges	"Number one, I have to keep my staff motivated. And when it comes to motivation, it's not about the salary, it's about appreciation." (F, Pos. 162-163)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Erfolgsfaktoren</li> </ul>	Definition allgemeingültiger Erfolgsfaktoren für Öko-Lodges	"I think one of the important things is to be bold, to put resources and effort into changing systems, to make them be more ecologically sensitive. I think if you take that step, then you will reap the dividends." (G, Pos. 197-199)
Marketing	Beschreibung von Marketingtools	"You have to market your place very well. We do it through social media and we have focused on activities. We do teambuilding activities a lot. We offer ziplining and a high ropes course. Sometimes a group only comes for teambuilding

		and they leave in the evening. But with activities we get a lot of guests during the week. You have to find your niche. It's not enough just to offer a bed in nice natural surroundings. That might not work, when you are not close to a national parc or other attractions. We really have to be keen on marketing." (E, Pos. 136-142)
Human Ressources	Bedeutung und Relevanz der Mitarbeitenden	"My formula for success in running this operation is our staff. That's the success story." (A, Pos. 130)
Begeisterung und Leidenschaft	Stellenwert von Passion für Nachhaltigkeit	"On the other hand it's passion. You have to love what you are doing. Passion is all, it really needs passion." (E, Pos.148-149)

## Eigenständigkeitserklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Kisumu, den 08.12.2023

Anke Dewald

---

Ort, Datum

---

Unterschrift