

## Bachelorarbeit 2021

### Kulturelle Analyse von indischen und chinesischen Touristen in der Schweiz

Konfliktpunkte und mögliche Lösungsansätze



Studentin: Lea Leuenberger

Studiengang: Tourismus

Schule: HES-SO Valais/Wallis / [www.hevs.ch](http://www.hevs.ch)

Dozent: Marc Schnyder

**Abgegeben am 03. Mai 2021**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

## Executive Summary

In Schweiz nehmen die Ankünfte von internationalen Touristen jährlich zwischen zwei bis fünf Prozent zu, wobei ein noch höheres Wachstum von Touristen aus Indien und China verzeichnet wird. Durch das hohe Wirtschaftswachstum können es sich in den beiden Ländern immer mehr Personen leisten, Ferien im Ausland zu verbringen. Da bekanntermassen andere Länder über andere Sitten verfügen, kommt es vermehrt zu Missverständnissen zwischen den Schweizer Anbietern und indischen oder chinesischen Touristen, besonders wenn diese in grossen Gruppen reisen.

Die nachfolgende Studie untersucht kulturelle Unterschiede von indischen und chinesischen Gästen zur Schweizer Kultur. Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, durch welche Lösungsansätze das Zusammentreffen mit diesen Kulturen erleichtert werden kann, ohne direkt Verbote aussprechen zu müssen.

Eine Literaturrecherche gibt einen Überblick über Indien und China, zudem werden beide Länder anhand der Kulturtheorien von Hofstede und Schwartz mit der Schweiz verglichen. Generell wird betont, dass ein Verständnis der Kultur der Gäste unabdingbar ist, um Konflikte zu vermeiden. Es gibt gewisse Dienstleistungen, wie das Bereitstellen von heissem Wasser, die die indischen und chinesischen Gäste erwarten und deren Zufriedenheit steigern.

Mit Hilfe einer Umfrage, welche bei 166 Tourismusanbietern in den von indischen und chinesischen Touristen meistbesuchten Regionen der Schweiz durchgeführt wurde, wurden sieben Konfliktpunkte ermittelt.

- Kochen im Hotelzimmer (IND)
- Inkorrekte Benutzung der Sanitärinstallationen (IND)
- Vordrängeln beim Anstehen (IND)
- Überbelegung von Zimmern (IND)
- Zu lautes Sprechen (IND & CN)
- Mangelnde Sorgfalt gegenüber Gegenständen (IND & CN)
- Mitnahme von Essen vom Buffet (IND & CN)

Die Umfrage ergab, dass im Umgang mit indischen Gästen deutlich mehr Konfliktpunkte entstehen, das Verhalten der chinesischen Gäste hat sich in den letzten Jahren deutlich gebessert.

Anhand der Theorie der Entscheidungsarchitektur, welche auch Nudgings (gezieltes Anstupsen) genannt wird, werden mögliche Lösungsmassnahmen aufgezeigt. Diese sind in zwei Expertengesprächen beurteilt worden.

Die Ergebnisse zeigen, dass besonders Nudges der Information in beinahe allen Situationen anwendbar sind und von der Mehrheit der Befragten umgesetzt werden. In der Praxis ist jedoch Vorsicht geboten, denn Beispiele zeigen, dass Gästebroschüren oder Verhaltenshinweise auf Tischen nicht immer akzeptiert werden und zu Diskussionen in den internationalen Medien führen können. Weitere Nudges, die theoretisch eine Verhaltensänderung bei den indischen und chinesischen Gästen herbeiführen und auf die Konfliktpunkte anwendbar sind, sind Nudges des Designs, der Wiederholung, der Erinnerung und der Mahnung. Die Umsetzbarkeit und Akzeptanz solcher Massnahmen muss jedoch durch Feldforschungen ermittelt werden.

Eine weitere Handlungsempfehlung, die das Zusammentreffen verschiedener Kulturen erleichtert, ist die Schulung der Mitarbeiter. Durch interkulturelle Workshops werden die Mitarbeiter auf die kulturellen Eigenheiten der indischen und chinesischen Gäste aufmerksam gemacht und es wird ein kulturelles Verständnis gefördert.

## Vorwort und Dank

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mich mit ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen bei der Erarbeitung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben. Ein grosser Dank gebührt der Korrektorin Silvia Schneider-Schiess, die viel Zeit aufgewendet hat, um meine Bachelorarbeit zu betreuen und zu begutachten. Für die hilfreichen Anregungen und die motivierenden Kommentare möchte ich mich herzlichst bedanken. Ebenfalls möchte ich mich bei meinem Mentor, Herrn Marc Schnyder, bedanken, der mir während den Sitzungen geduldig meine Fragen beantwortet hat. Ein besonderer Dank gilt auch den Interviewpartnern, Frau Ming und Herrn Julier, die sich die Zeit genommen haben, um ihre Sichtweise auf das komplexe Thema zu erläutern. Zum Schluss möchte ich mich bei meinem Umfeld bedanken, allem voran bei meinem Freund, der mich während der Zeit unterstützte und immer wieder für Aufsteller sorgte in den Momenten der Sorge und der Zweifel.

## Abstract

Diese kulturübergreifende Studie gibt einen Überblick darüber, welche Verhaltensweisen von indischen und chinesischen Gästen von Schweizer Anbietern als störend wahrgenommen werden. Die Daten dazu liefert eine quantitative Umfrage, welche bei 166 Teilnehmern in den beliebtesten Regionen der indischen oder chinesischen Touristen durchgeführt wurde. Mittels einer umfassenden Literaturrecherche wurde genauer auf die indische und chinesische Kultur eingegangen, um mögliche Begründungen für das negative Verhalten zu erhalten und auf die Kulturen zugeschnittene Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Hierfür wurden die beiden Länder mit Hilfe der Kulturmodelle von Hofstede und Schwartz erforscht und mit den Werten der Schweizer Kultur verglichen. Die Lösungsvorschläge orientieren sich an dem Modell des Nudging (Anstupsen), welches durch gezielte Anstupser (Nudges) das Verhalten der Gäste in die gewünschte Richtung lenkt. Die Ergebnisse wurden am Schluss in zwei halbstrukturierten Interviews durch Experten beurteilt. Die Studie ergab, dass insgesamt sieben Verhaltensmerkmale der indischen Gäste und vier der chinesischen Gäste in der Schweiz als störend wahrgenommen werden. Bei sechs von sieben Konfliktpunkten können verschiedene Nudging-Methoden zur Anwendung gebracht werden, wobei die Wirksamkeit und Akzeptanz dieser nicht in allen Fällen durch Feldexperimente bestätigt werden konnten. Weitere, nicht in die Entscheidungsarchitektur bezogene Lösungsvorschläge, verfolgen zudem den Ansatz der Förderung der kulturellen Akzeptanz. Durch ein umfassendes Wissen über die Kultur, können bereits viele Missverständnisse vermieden werden.

## Inhaltsverzeichnis

Executive Summary .....	ii
Vorwort und Dank .....	iv
Abstract .....	v
1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
2 Methodologie .....	4
3 Theoretische Grundlage .....	7
3.1 Definition Kultur .....	7
4 Aktueller Forschungsstand .....	9
4.1 Erforschung nationaler Kultur .....	9
5 Überblick Indien .....	16
5.1 Eckpunkte der Geschichte .....	16
5.2 Religion .....	16
5.3 Regierung .....	20
6 Überblick China .....	21
6.1 Eckpunkte der Geschichte .....	21
6.2 Religion .....	21
6.3 Regierung .....	23
7 Analyse anhand von Geert Hofstede .....	24
7.1 Machtdistanz .....	24
7.2 Individualismus .....	25
7.3 Maskulinität .....	27
7.4 Unsicherheitsvermeidung .....	28

7.5	Langzeitorientierung .....	29
7.6	Nachsichtigkeit .....	30
8	Analyse anhand des Wertemodells von Schwartz .....	32
8.1	Indien .....	32
8.2	China .....	33
8.3	Schweiz .....	33
9	Indische Touristen in der Schweiz .....	35
9.1	Bedeutung und Potenzial für die Schweiz .....	35
9.2	Reiseverhalten.....	35
9.3	Ansprüche und Wünsche.....	36
10	Chinesische Touristen in der Schweiz.....	37
10.1	Bedeutung und Potenzial für die Schweiz .....	37
10.2	Reiseverhalten und Bedeutung für die Schweiz .....	37
10.3	Ansprüche und Wünsche .....	38
11	Ergebnisse der Umfrage .....	39
11.1	Konfliktpunkte mit indischen Gästen.....	40
11.2	Konfliktpunkte mit chinesischen Gästen .....	42
12	Methoden um das Verhalten zu beeinflussen .....	44
12.1	Voreinstellungen .....	44
12.2	Design / Vereinfachung.....	45
12.3	Informationsmechanismus / Transparenz.....	46
12.4	Wiederholung / Mahnung .....	47
13	Lösungsansätze .....	48
13.1	Inkorrekte Benutzung von Sanitärinstallationen .....	48
13.2	Kochen in Hotelzimmern .....	49
13.3	Mitnahme von Essen vom Buffet .....	49

13.4	Vordrängeln in Schlangen, nicht korrektes Anstehen .....	50
13.5	Überbelegung von Zimmern .....	51
13.6	Mangelnde Rücksicht gegenüber Gegenständen .....	52
13.7	Zu lautes Sprechen .....	52
14	Weitere Massnahmen .....	53
14.1	Freundlichkeit .....	53
14.2	Interkulturelles Personal .....	53
15	Fazit .....	54
16	Schlussfolgerung .....	56
17	Literaturverzeichnis .....	60
	Selbständigkeitserklärung .....	66



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die 6 Dimensionen nach Geert Hofstede .....	11
Tabelle 2: Wertedimensionen nach Schwartz .....	13
Tabelle 3: Übersicht Lösungsmassnahmen .....	54
Tabelle 4: Wertevorstellungen in den drei Ländern .....	56
Tabelle 5: Konfliktpunkte mit indischen und chinesischen Gästen .....	57

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen .....	4
Abbildung 2: Das Kastensystem in Indien.....	18
Abbildung 3: Politisches System Indien .....	20
Abbildung 4: Ländervergleich nach Hofstede, Machtdistanz .....	24
Abbildung 5: Ländervergleich nach Hofstede, Individualismus .....	25
Abbildung 6: Ländervergleich nach Hofstede, Maskulinität .....	27
Abbildung 7: Ländervergleich nach Hofstede, Unsicherheitsvermeidung .....	28
Abbildung 8: Ländervergleich nach Hofstede, Langzeitorientierung .....	29
Abbildung 9: Ländervergleich nach Hofstede, Nachsichtigkeit.....	30
Abbildung 10: Ländervergleich nach Schwartz .....	32
Abbildung 11: Antwortverteilung nach Regionen.....	39
Abbildung 12: Antwortverteilung nach Kontakthäufigkeit .....	40
Abbildung 13: Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern und indischen Gästen .....	40
Abbildung 14: Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern und chinesischen Gästen .....	42
Abbildung 15: Hinweisschild im WC .....	48
Abbildung 16: Schallabsorbierendes Bild .....	52

## Abkürzungsverzeichnis

Bzw. ....	Beziehungsweise
CHN.....	China
IND.....	Indien
PVQ.....	Portrait Values Questionnaire
SVS.....	Schwartz Value Survey
UNWTO .....	Weltorganisation für Tourismus
Vs. ....	Versus

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Die Anzahl der Reisenden nimmt stetig zu. Die Weltorganisation für Tourismus (UNWTO) (2011) prognostiziert für das Jahr 2030 weltweit eine Zahl von 1.8 Milliarden Touristen. Auch in der Schweiz nehmen die Ankünfte von internationalen Touristen jährlich zwischen zwei bis fünf Prozent zu (Bundesamt für Statistik, 2020). Das hohe Aufkommen an Touristen kann hauptsächlich auf das Wirtschaftswachstum zurückgeführt werden. Immer mehr Länder und Kulturen können es sich leisten, in andere Länder zu reisen. Ein gutes Beispiel hierfür sind Indien und China. Die Schweiz ist dabei aufgrund seiner unberührten Landschaft und den vielen Schauplätzen von Bollywood-Filmen eine der beliebtesten Destinationen für diese beiden Kulturen. Laut dem Bundesamt für Statistik (2020) ist China einer der Hauptmärkte der Schweiz. Im Jahr 2019 machten die chinesischen Touristen rund 11 % der internationalen Ankünfte aus. Einen sehr starken Zuwachs verzeichneten auch die indischen Touristen. Allein im Jahr 2017 wurde ein Zuwachs von 23 % registriert. Dieser starke Zuwachs chinesischer und indischer Gäste führte in bestimmten Gebieten und Städten zu Overtourismus (Neuhaus, 2019). So hat sich die Anzahl der chinesischen Touristen in der Stadt Luzern zwischen den Jahren 2008 und 2018 verfünffacht (Knobel, 2020).

Aufgrund der steigenden Besucherzahlen mehren sich auch die kritischen Stimmen gegen den Tourismus. Dass die negativen Begleiterscheinungen von Massentourismus in Tourismusdestinationen nicht allein auf übermässig hohe Besucherzahlen zurückzuführen sind, haben Forschungen gezeigt. Genauso wichtig für eine negative Wahrnehmung von Massentourismus sind Faktoren wie Besucherverhalten, Zeitpunkt, Konzentration, Standort, Erfahrung mit Tourismus und Verhalten der Touristen (Weber, Stettler, Crameri, Eggli & Barth, 2019). Obwohl indische und chinesische Gäste eine hohe Wertschöpfung generieren, sind sie nicht immer beliebt bei den Gastgebern. Eine Studie, welche im Jahr 2007 im Auftrag von Expedia, einem weltweiten Online-Reisebüro, durchgeführt wurde, befragte rund 4'000 Hoteliers zum Verhalten von Gästen diverser Nationen (Expedia, 2007). Die Ergebnisse wurden in einem Ranking der beliebtesten Touristen zusammengefasst. Indien und China schnitten dabei besonders schlecht ab. Sie wurden als kulinarisch uninteressiert, unordentlich und laut beurteilt (Die Welt, 2012). Aktuelle Studien dazu gibt es nicht, jedoch berichten

diverse Zeitungsartikel über das unerwünschte Verhalten beider Kulturen. Viele Dienstleistungsanbieter greifen, um dem entgegenzuwirken, zu Verboten (Weber et al., 2019).

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, näher auf die Kulturen der Inder sowie der Chinesen einzugehen und mögliche Lösungsansätze zu erarbeiten, um ein harmonischeres Zusammentreffen zu fördern. Hierfür wurde folgende Forschungsfrage erarbeitet:

«Welche Lösungsmöglichkeiten bieten sich an, um die Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern und indischen und chinesischen Touristen zu minimieren?»

Um das Thema besser zu definieren, wurden die folgenden Unterfragen entwickelt:

1. Untersuchung der Kultur
  - a. Wie ist das Reiseverhalten der beiden Kulturen?
  - b. Welche Werte vertreten sie / was ist ihnen wichtig?
2. Probleme
  - a. Welche Probleme treten im Umgang mit diesen Kulturen auf?
3. Lösungen
  - a. Wie können diese als negativ wahrgenommenen Verhaltensweisen beeinflusst werden?
  - b. Welche anderen Lösungen abgesehen von Verboten sind möglich?
  - c. Welche Best Practices gibt es?

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Für das Erreichen der oben genannten Ziele, gliedert sich diese Arbeit in 4 Hauptteile. In einem ersten Teil werden Recherchen zur indischen sowie der chinesischen Kultur betrieben. Um eine ganzheitliche, nachhaltige Tourismusentwicklung entwickeln zu können, benötigt es ein Grundwissen über die Kultur der Besucher. Ein besseres Verständnis erleichtert die Kommunikation (Orlovius-Wessely, 1995). Zuerst wird das Wort «Kultur» definiert und anschliessend wird auf die beiden geeignetsten Kulturmodelle für diese Arbeit eingegangen. Anschliessend gibt es einen kleinen Überblick über die beiden. In Kapitel 7 und 8 werden die beiden Kulturmodelle von Hofstede auf Indien, China und die Schweiz angewendet und

Vergleiche gezogen. Anschliessend wird auf das Reiseverhalten der indischen und chinesischen Touristen eingegangen.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die in der Schweiz als negativ wahrgenommenen Verhaltensweisen der indischen und chinesischen Touristen ermittelt. Anhand einer Umfrage bei Tourismusanbietern wird ermittelt, welche Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern und indischen und chinesischen Gästen besteht.

In einem Schlussteil werden anschliessend mögliche Lösungsvorschläge aufgezeigt. Dabei wird der Fokus besonders auf die Entscheidungsarchitektur gelegt, welche durch gezielte Anstupsen Konsumenten in ein bestimmtes Verhaltensmuster lenken soll. Jedoch benötigt es für ein möglichst harmonisches Zusammenkommen immer ein Entgegenkommen beider Seiten, weshalb auch Lösungsvorschläge aufgezeigt werden, die die Anbieter betreffen.

## 2 Methodologie

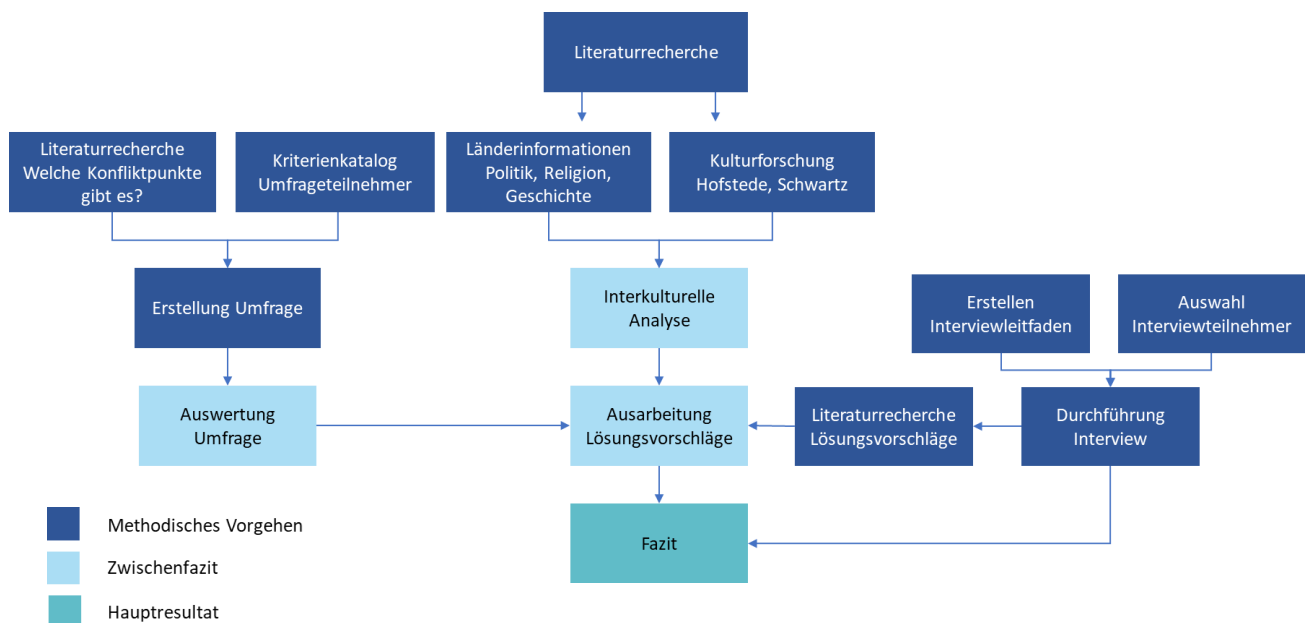


Abbildung 1: Methodisches Vorgehen  
 Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

In Abbildung 1 ist das komplette methodische Vorgehen abgebildet. In einem ersten Teil der Bachelorarbeit wird anhand einer ausführlichen Literaturrecherche die theoretische Grundlage geschaffen. Dabei werden die Definitionen erklärt sowie eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand gegeben. Zudem geben weitere Recherchen Auskunft über die Geschichte, die Religion und die Politik des jeweiligen Landes. Diese Faktoren tragen zu einem ganzheitlichen Ansatz bei und beeinflussen das Verhalten einer Kultur ebenfalls. Besonders aufgrund der Religion können viele Verhaltensweisen begründet werden. In einem weiteren Kapitel wird auf das Reiseverhalten und die Bedeutung der Schweiz als Reiseziel eingegangen.

Kulturmodelle und nationale Werte sollten niemals einzeln verwendet, sondern immer in Relation gesetzt werden (Hsu, Woodside & Marshall, 2013). Deshalb werden in dieser Arbeit 2 Modelle angewandt, einerseits das bekannteste und meistzitierte Modell des Sozialanthropologen Hofstede sowie das aktuellere Modell von Schwartz. Um Unterschiede zur Schweizer Kultur zu erkennen, werden die Werte der indischen und chinesischen Kultur zusätzlich mit der Schweizer Kultur verglichen. Dies erlaubt bereits einige Rückschlüsse auf mögliche Konfliktpunkte.

Der Zweite Teil der Arbeit stellt die Umfrage dar, anhand welcher die in der Schweiz als negativ wahrgenommenen Verhaltensweisen von indischen und chinesischen Touristen

ermittelt wurden. Anhand von 19 internationalen Berichten<sup>1</sup>, welche in den letzten fünf Jahren veröffentlicht wurden, konnten mögliche Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern sowie indischen und chinesischen Touristen ermittelt werden. Anhand von diesen Ergebnissen wurde eine quantitative Umfrage entwickelt, um die aktuelle Lage in der Schweiz zu erforschen.

Um gewährleisten zu können, dass alle Umfrageteilnehmer genügend Erfahrung mit den Gästegruppen aufweisen, wurde folgender Kriterienkatalog entwickelt:

- Mindestens ein Kundenkontakt pro Monat mit indischen oder chinesischen Gästen
- Dienstleister in einer der von Indern und Chinesen fünf meistbesuchten Region oder Destination<sup>2</sup>
- Anbieter einer touristischen Dienstleistung

Die Umfrage wurde von 166 Dienstleistungsanbietern ausgefüllt, wobei 105 Unternehmen die Kriterien bezüglich des Umgangs mit indischen Gästen erfüllten und 107 die Kriterien bezüglich des Umgangs mit chinesischen Gästen. Bei der Auswertung der Umfrage wurde analysiert, welche Konfliktpunkte von mindestens 30 % der Umfrageteilnehmer bestätigt wurden. Diese Konfliktpunkte wurden in den anschliessenden Kapiteln analysiert und mögliche Lösungsvorschläge aufgezeigt.

Durch das bereits gewonnene Wissen der Kulturrecherche sowie auch einer weiteren Literaturrecherche konnten in einem dritten Teil geeignete Lösungsmassnahmen ermittelt werden. Um diese beurteilen zu lassen und weitere, durch die Literaturrecherche nicht gewonnene Erkenntnisse zu klären, wurden zusätzlich zwei halbstrukturierte Experteninterviews mit folgenden Experten durchgeführt:

- **Olivia Wang**, Projektleiterin Marketing & Verkauf International, Marktmanager Greater China, gebürtige Chinesin
- **Renato Julier**, Director Markets, Interlaken Tourismus

---

<sup>1</sup> Die Quelle der Berichte sind im Anhang I.II ersichtlich

<sup>2</sup> Siehe Anhang I.I

Für die jeweiligen Interviews wurden Interviewleitfäden vorbereitet, welche auch konkret auf das Unternehmen eingingen. Der ganze Leitfaden ist einzusehen im Anhang (siehe Anhang II.I & II.II), folgende Leitfragen wurden im Interview gestellt:

- Allgemeine Fragen zum Unternehmen: Welchen Stellenwert haben indische und chinesische Gäste für das Unternehmen.
- Fragen zum Umgang mit indischen und chinesischen Gästen: Welche Konfliktpunkte mit den Gästen entstehen. Was unternimmt das Unternehmen.
- Fragen zu den Lösungsansätzen: Wie werden die verschiedenen Lösungsansätze beurteilt.
- Fragen zur Zukunft. Wie verändert Covid das Reiseverhalten der indischen und chinesischen Gäste – wie relevant ist das Thema in Zukunft.



### 3 Theoretische Grundlage

Diese Arbeit beschäftigt sich ausführlich mit den Kulturen der Inder sowie der Chinesen. Um die theoretische Grundlage zu schaffen, wird im nachfolgenden Kapitel, die Definition des Wortes «Kultur» erläutert.

#### 3.1 Definition Kultur

Am häufigsten wird der Begriff Kultur für Stämme oder ethnische Gruppen (in der Anthropologie), für Nationen (in Politikwissenschaft, Soziologie und Management), und für Organisationen (in der Soziologie und im Management) (Hofstede, 2011). Kultur ist ein schwer zu definierender Begriff, worüber es viele verschiedene Definitionen gibt (Spencer-Oatey, 2012)

Laut Hofstede (2011) ist Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet. Kultur tritt immer im Kollektiv auf, wobei es innerhalb jedes Kollektivs eine Vielfalt von Individuen gibt. So gibt es laut Hofstede auch Kulturen verschiedener Berufe. Der Begriff kann auch auf die Geschlechter, auf Generationen oder auf soziale Schichten angewendet werden. Gesellschaftliche, nationale und geschlechtsspezifische Kulturen, die Kinder von frühester Jugend an erwerben, sind jedoch viel tiefer im menschlichen Geist verwurzelt als berufliche Kulturen, die in der Schule erworben werden, oder als Organisationskulturen, die am Arbeitsplatz erworben werden. Letztere sind austauschbar, wenn Menschen einen neuen Job annehmen (Hofstede, 2011).

Schwartz definiert eine Kultur wie folgt: «I view culture as the rich complex of meanings, beliefs, practices, symbols, norms, and values prevalent among people in a society.» (Schwartz, 2006, S. 138). Diese Wertorientierungen drücken gemeinsame Vorstellungen darüber aus, was in der Kultur gut und wünschenswert ist (Schwartz, 2006).

Ein Merkmal einer Kultur ist, dass kulturelle Wertvorstellungen individuelle und gruppenspezifische Überzeugungen, Handlungen und Ziele formen und rechtfertigen. Richtlinien, Normen und Alltagspraktiken drücken die zugrunde liegenden kulturellen Wertvorstellungen in Gesellschaften aus. Zum Beispiel kann eine kulturelle Wertbetonung von

Erfolg und Ehrgeiz stark wettbewerbsorientierte Wirtschaftssysteme fördern und durch konfrontative Rechtssysteme und Erziehungspraktiken, die Kinder durch Leistungsdruck Kinder zu Leistung drängen. Wichtig ist aber immer zu betrachten, dass Kulturen nicht vollständig kohärent sind. Zusätzlich zu einer dominanten Kultur gibt es Untergruppen innerhalb von Gesellschaften widersprüchliche Wertvorstellungen vertreten. Die dominante kulturelle Orientierung ändert sich als Reaktion auf sich ändernde Machtverhältnisse zwischen dieser Untergruppen (Schwartz, 2006).

Ein weiteres wichtiges Merkmal von kulturellen Wertorientierungen ist, dass sie relativ stabil sind (Hofstede, 2011; Schwartz, Bardi & Bianchi, 2000). Einige Forscher argumentieren, dass Elemente der Kultur über Hunderte von Jahren bestehen bleiben. Dennoch können gesellschaftliche Anpassungen an Epidemien, technischen Fortschritt, zunehmenden Wohlstand, Kontakt mit anderen Kulturen und anderen exogenen Faktoren führt zu Veränderungen der kulturellen Wertorientierungen (Schwartz, 2006).

Zusammenfassend beschreiben folgende Merkmale eine Kultur:

- Eine Kultur ist immer eine Gruppierung von Personen mit den gleichen kulturellen Werten
- In jeder Kultur gibt es individuelle Ausprägungen, eine Kultur darf nicht als kohärent betrachtet werden.
- Die kulturellen Ausprägungen widerspiegeln sich in den Handlungen einer Kultur.
- Eine Kultur ändert sich nur langsam.

## 4 Aktueller Forschungsstand

Dass die Nationalität einen Einfluss auf das Verhalten von Touristen hat, belegte die Studie Pizam und Sussmann bereits 1995. Die beiden Forscher befragten eine Gruppe touristischer Reiseführer zum Verhalten von japanischen, französischen, italienischen und amerikanischen Touristen. Die Ergebnisse zeigten deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Nationen (Pizam & Sussmann, 1995). Doch obwohl das Interesse an kulturübergreifender Forschung in verschiedenen Bereichen wie Psychologie, Soziologie, Geographie und Politikwissenschaft zugenommen hat, gibt es nur wenige Studien zum Einfluss von kulturellen Variablen bei der Erklärung des Verhaltens von Reisenden (Ramkissoon, Uysal & Brown, 2011).

Obwohl, Gäste aus dem asiatischen Raum für die Schweiz eine grosse Bedeutung haben, gibt es keine aktuelle Studie über die Beliebtheit von indischen und chinesischen Touristen in der Schweiz. Um bereits auf die über die häufigsten Missverständnisse im Umgang mit fremden Kulturen aufzuklären, bringt der Branchenverband der Beherbergung, Hotellerie Suisse zusammen mit Schweiz Tourismus regelmässige Ratgeber raus. In den Ratgebern «Indische Gäste in der Schweiz» (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a) und «Chinesische Gäste in der Schweiz» (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b) wird kurz auf die jeweilige Kultur eingegangen und es werden Tipps für den Umgang mit Chinesen oder Indern gegeben. Auch Interlaken Tourismus (o. D.) bietet Factsheets mit Tipps im Umgang mit indischen oder chinesischen Gästen an. Solche Tipps sind sehr hilfreich, fokussieren sich jedoch hauptsächlich auf die Massnahmen des Gastgebers, um den Ansprüchen und Wünschen der indischen und chinesischen Gäste entgegenzukommen. Massnahmen, die das Verhalten der ausländischer Gäste in eine sozial nachhaltigere Richtung zu lenken, werden kaum vorgestellt.

### 4.1 Erforschung nationaler Kultur

Um Kulturen generell zu erforschen, gibt es bereits diverse Kulturmodelle und Forschungen wie zum Beispiel das Modell von Geert Hofstede, die Globe-Studie oder das Modell von Schwartz. Hsu et al. (2013) untersuchten insgesamt vier Kulturtheorien, um den Einfluss von nationalen Kulturen in Bezug auf den Konsum von internationalen Dienstleistungen zu erklären. Die Studie kam zum Schluss, dass das Kulturmodell von Hofstede immer noch das

wichtigste und meistbenutzte Rahmenwerk in der Sozialforschung ist. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die kleinere und neuere Theorie von Schwartz insbesondere für die Erklärung einzigartiger Aspekte des Konsums internationaler Dienstleistungen nützlich ist (Hsu et al., 2013).

#### 4.1.1 Kulturmodell von Geert Hofstede

Das weitaus bekannteste Modell zur Klassifizierung und Untersuchung der verschiedenen Kulturen ist das Modell von Geert Hofstede.

Hofstedes (2001) bekannte Theorie der nationalen kulturellen Wertedimensionen basiert auf den Daten, die in zwei Befragungsrunden zwischen 1967 und 1973 bei Mitarbeitern des internationalen Technologieunternehmens IBM erhoben wurden. Die Daten umfassen Antworten auf mehr als 116'000 Fragebögen aus 72 verschiedenen Ländern in 20 Sprachen. Allerdings ist die erste Analyse der Daten auf nur 40 Länder beschränkt. Später, im Jahr 1982, wurde die Liste der Länder auf 50 Länder plus drei Regionen erweitert (Hofstede, 2001). Hofstede (2011) identifizierte vier wesentliche nationale und kulturelle Dimensionen, darunter Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus versus Kollektivismus und Maskulinität versus Weiblichkeit. Später ergänzte er seine Forschungen mit der fünften und sechsten Dimension, der Langzeit- versus (vs.) Kurzzeitorientierung und dem Genuss vs. Beschränkung. Hierfür wurde die Reichweite der Befragung auf 93 Länder erhöht. In keiner anderen Studie wurde die Untersuchung in solch vielen Ländern durchgeführt (Hofstede, 2011).

Hofstedes nationalkultureller Rahmen ist vielleicht die einflussreichste konzeptionelle Grundlage in interkulturellen Studien. Seine Arbeit wurde 1'101 Mal während der Jahre von 1987 bis 1997 zitiert. Sein Rahmen ist sowohl konzeptionell als auch empirisch wichtig, und viele weitere Kulturforschungen haben gewisse Ähnlichkeiten mit nationalen Wertedimensionen (Hsu et al., 2013). Darüber hinaus sind seine vier Hauptdimensionen validiert durch 140 verschiedene Umfrage- und Nicht-Umfrage-Studien, die zwischen 5 und 39 Ländern vergleichen (Hofstede 2001).

Tabelle 1: Die 6 Dimensionen nach Geert Hofstede

	Erklärung
<b>Machtdistanz</b>	Machtdistanz ist das Ausmass, in dem die weniger mächtigen Mitglieder von Organisationen und Institutionen (wie in der Familie) akzeptieren und erwarten, dass die Macht ungleich verteilt ist. Es bedeutet, dass der Grad der Ungleichheit in einer Gesellschaft von den Anhängern ebenso gebilligt wird wie von den Anführern. Macht und Ungleichheit sind natürlich extrem fundamentale Tatsachen in jeder Gesellschaft. Alle Gesellschaften sind ungleich, aber einige sind ungleicher als andere.
<b>Individualismus</b>	Individualismus ist der Grad der Abhängigkeit, die eine Gesellschaft zwischen ihren Mitgliedern aufrechterhält. Es hängt damit zusammen, ob das Selbstverständnis der Menschen in Begriffen von "Ich" oder "Wir" definiert wird. In individualistischen Kulturen kümmern sich die Menschen nur um sich selbst und ihre unmittelbare Familie. In kollektivistischen Kulturen gehören die Menschen zu Gruppen, die sich im Austausch mit Loyalität um sie kümmern
<b>Maskulinität</b>	In maskulinen Kulturen sind Werte wie Leistung, Heldentum, Durchsetzungsvermögen und Belohnungen wichtig. Die Gesellschaft als Ganzes ist wettbewerbsorientierter. Ihr Gegenteil, die Feminität, steht für die Vorliebe für Kooperation, Bescheidenheit, Fürsorge für die Schwachen und Lebensqualität. Die feminine Gesellschaft als Ganzes ist eher konsensorientiert.
<b>Unsicherheitsvermeidung</b>	Unsicherheitsvermeidung ist das Ausmass, in dem sich Menschen durch Unsicherheit und Mehrdeutigkeit bedroht fühlen und versuchen, diese Gefühle zu vermeiden. In Kulturen

	<p>mit starker Unsicherheitsvermeidung gibt es ein Bedürfnis nach Regeln und Formalität, um das Leben zu strukturieren. Kompetenz ist ein starker Wert, der zum Glauben an Experten führt. In Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung gibt es einen starken Glauben an den Generalisten.</p>
<b>Langzeitorientierung</b>	<p>Langfristige Orientierung ist das Ausmass, in dem eine Gesellschaft eher eine pragmatische, zukunftsorientierte Perspektive aufweist, dies im Gegensatz zu einer herkömmlichen historischen oder kurzfristigen Perspektive.</p> <p>Gesellschaften, die auf dieser Dimension niedrig punkten, ziehen es beispielsweise vor, altehrwürdige Traditionen und Normen beizubehalten, während sie gesellschaftliche Veränderungen mit Argwohn betrachten. Gesellschaften mit einem hohen Wert verfolgen dagegen einen pragmatischeren Ansatz: sie fördern Sparsamkeit und Anstrengungen in der modernen Bildung, um sich auf die Zukunft vorzubereiten.</p>
<b>Nachsichtigkeit</b>	<p>Genuss steht für eine Gesellschaft, die eine relativ freie Befriedigung grundlegender und natürlicher menschlicher Triebe erlaubt, die mit Lebensfreude und Spass zu tun hat. Zurückhaltung steht für eine Gesellschaft, die die Bedürfnisbefriedigung unterdrückt und durch strenge soziale Normen reguliert.</p>

Quelle: Hofstede, 2011

Dass das Kulturmodell von Hofstede nicht nur in der Arbeitswelt anwendbar ist, belgen diverse Studien. Kang und Mastin (2008) nutzten Hofstedes Kulturdimensionen, um kulturelle Unterschiede in internationalen touristischen Public-Relations-Websites zu untersuchen. Sie argumentierten, dass dies wichtig ist, um Beziehungen zu multikulturellen Zielgruppen aufzubauen und zu pflegen. Auch Reisinger und Turner (1997) stellten die kulturellen Unterschiede zwischen indonesischen und australischen Touristen anhand von

Kulturdimensionen Macht-Distanz, Individualismus-Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität-Feminität dar. Weiter untersuchten Lynn, Zinkhan & Harris (1993) anhand der Kulturdimensionen von Hofstede das Trinkgeldverhalten einzelner Kulturen.

#### 4.1.2 Kulturmodell nach Schwartz

Schwartz Modell ist besonders in der Sozialpsychologie bekannt. Anders als viele andere Kulturmodelle, die auf der Grundlage einer Umfrage entwickelt wurden, entwickelte Schwartz (2006) ein Modell, welches Erkenntnisse a priori lieferte. Schwartz untersuchte die zugrundeliegenden Werte, die kulturübergreifend in allen Kulturen vorhanden sind, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Laut Schwartz entwickeln sich kulturelle Werte, wenn Gesellschaften mit grundlegenden Fragen oder Problemen bei der Regulierung menschlicher Aktivitäten konfrontiert werden. Die Art und Weise, wie Gesellschaften auf diese grundlegenden Fragen oder Probleme reagieren, kann dafür genutzt werden, um Dimensionen zu identifizieren, in denen sich Kulturen voneinander unterscheiden können. In seinem Wertemodell definierte er 57 Werte. Daraus hat Schwartz sieben kulturelle Wertvorstellungen abgeleitet, welche in folgende drei bipolare kulturelle Wertedimensionen zusammengefasst werden können (Schwartz, 2006). Die drei Dimensionen antworten auf folgende Fragen:

Tabelle 2: Wertedimensionen nach Schwartz

	Erklärung
Autonomie vs. Einbettung	<p>Diese Dimension betont die Beziehungen zwischen dem Individuum und der Gruppe. In Autonomie-Kulturen sind die Menschen unabhängig und einzigartig. Autonome Kulturen ermutigen Individuen, ihre eigenen inneren Gefühle, Ideen und Vorlieben auszudrücken. Die zwei Arten von Autonomie sind intellektuelle Autonomie und affektive Autonomie.</p> <p><b>Intellektuelle Autonomie</b> ermutigt Individuen, ihre eigenen Ideen und intellektuellen Richtungen unabhängig zu verfolgen. Beispiele für wichtige Werte in solchen Kulturen sind Aufgeschlossenheit, Neugierde und Kreativität.</p>

	<p><b>Affektive Autonomie</b> ermutigt Individuen, für sich selbst affektiv positive Erfahrungen zu machen. Wichtige Werte sind Vergnügen, aufregendes Leben und abwechslungsreiches Leben.</p> <p>Im Gegensatz zur Autonomie sind die Menschen in Einbettungskulturen in ihrem Denken und Handeln kollektiv eingebettet. Diese Kulturen betonen die Aufrechterhaltung des Status Quo und das Zurückhalten von Handlungen, die die Einheit der Gruppe oder die bestehende Ordnung stören könnten.</p>
Egalitarismus vs. Hierarchie	<p>Diese Dimension behandelt die Pflicht der Menschen, sich verantwortungsbewusst zu verhalten, um das soziale Gefüge zu bewahren. In Egalitarismus-Kulturen sind die Menschen moralisch gleichgestellt, die gemeinsame Interessen haben und sich verpflichten, mit anderen zu kooperieren und deren Wohl zu berücksichtigen. Hierarchiekulturen stützen sich auf hierarchische Systeme von zugeschriebenen Rollen, um verantwortungsvolles, produktives Verhalten zu gewährleisten. Die ungleiche Verteilung von Macht, Rollen und Ressourcen wird als legitim angesehen.</p>
Harmonie vs. Beherrschung	<p>Harmonie versus Beherrschung betont die Art und Weise, wie Menschen es schaffen, sich in die natürliche und soziale Welt einzufügen. In Harmoniekulturen verstehen und schätzen die Menschen die Welt und versuchen, sie so zu erhalten, wie sie ist. In Mastery-Kulturen hingegen versuchen Menschen, die Umgebung aktiv zu lenken und zu verändern, um ihre Ziele zu erreichen.</p>

Quelle: Schwartz, 2006

Eine gesellschaftliche Betonung des kulturellen Typs an einem Pol einer Dimension geht typischerweise einher mit einer Abwertung des polaren Typs, mit dem er tendenziell in Konflikt steht. Die kulturellen Wertorientierungen sind auch untereinander kompatibel. Zum Beispiel teilen sich Egalitarismus und intellektuelle Autonomie die Annahme, dass Menschen individuelle Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen können. Sie sollten



Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen und Entscheidungen auf der Grundlage ihres eigenen persönlichen Verständnisses von Situationen treffen. Hoher Egalitarismus und hohe intellektuelle Autonomie treten normalerweise zusammen auf. Einbettung und Hierarchie teilen die Annahme, dass die Rollen einer Person in und ihre Verpflichtungen gegenüber Kollektiven wichtiger sind als ihre einzigartigen Ideen und Bestrebungen (Schwartz, 2006).

Schwartz (2006) validiert die drei kulturellen Wertedimensionen mit Daten, die in 73 Ländern mit zwei verschiedenen Instrumenten erhoben wurden: dem Schwartz Value Survey (SVS) und dem Portrait Values Questionnaire (PVQ). Die SVS-Daten wurden von Lehrern und Studenten in 67 Ländern im Jahr 1988 und erneut im Jahr 2000 erhoben. Die PVQ-Daten wurden aus dem European Social Survey (ESS) in 20 Ländern erhoben (Schwartz, 2006).

#### 4.1.3 Kritik an der Erforschung nationaler Kulturen

In der Fachliteratur werden nationale Kulturtheorien kritisiert. Die Kritiker sind der Meinung, dass in einer Nation mehr als nur eine Kultur existiert, so dass die Nation möglicherweise nicht die beste Analyseeinheit für die Untersuchung von Kulturen ist. Hinzu kommt, dass mit der Globalisierung und den Fortschritten in der Kommunikationstechnologie Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund leicht reisen und miteinander interagieren, so dass die ursprünglichen Kulturen vermischt und verändert werden (Hsu et al., 2013).

Laut Hsu et al. (2013) liefern diese Kritiker jedoch keine empirischen Beweise, um ihre Behauptungen zu untermauern. Im Gegenteil, viele Wissenschaftler sehen eine erhebliche Relevanz nationaler Kulturtheorien zur Erklärung menschlichen Verhaltens, darunter Clark, Dawar und Parker, Hofstede, Schwartz und Steenkamp. Diese Wissenschaftler weisen darauf hin, dass die Abgrenzung von subkulturellen Gruppen in einer Nation fast unmöglich ist. Die Nation ist eine sinnvolle Stellvertreterin für die Kultur, weil innerhalb eines Landes Gemeinsamkeiten bestehen und Unterschiede zu Ländern sichtbar sind. Darüber verfügt jede Kultur über jahrhundertealte Wurzeln und verändert sich daher nur sehr langsam, so dass immer noch ein Bedarf besteht, Kultur auf nationaler Basis zu untersuchen (Hsu et al., 2013).

## 5 Überblick Indien

### 5.1 Eckpunkte der Geschichte

- **1500 v. Chr.:** Nomadenvölker (Veden) wanderten ins Gebiet des heutigen Indiens ein. Heilige Schriften der Veden sowie die Idee des Kastensystems überdauerten bis heute.
- **6. Jahrhundert v. Chr.:** Entstehung der philosophischen Bewegungen des Buddhismus und des Jainismus.
- **13. – 17. Jahrhundert:** Islamische Völker wanderten in Indien ein und konnten die Herrschaft übernehmen. Die Hinduisten wurden zum Teil stark unterdrückt.
- **17. – 20. Jahrhundert:** Das britische Königreich errichtete Handelsniederlassungen in Indien. Daraufhin folgte eine stückweise Übernahme des Landes bis zur Kontrolle des ganzen Landes. Die Herrschaft des britischen Königreichs führte zu einer radikalen Umstrukturierung politischer und gesellschaftlicher Strukturen sowie zu einer Zeit der Ausbeutung und Not. Dem Nationalkongress (INC) unter der Führung von Mahatma Gandhi gelang es im 20. Jahrhundert, das ganze Volk zu mobilisieren und mit der Bewegung des passiven Widerstands Druck auf die Regierung auszuüben.
- **1947:** Das britisch-indische Kolonialgebiet wurde in zwei unabhängige Staaten aufgeteilt. Indien wurde der hauptsächlich hinduistische Gesellschaft und Pakistan den Muslimen zugeteilt. Kurz nach der Unabhängigkeit wurden die jeweiligen Minderheiten brutal durch gewalttätige Gruppen verfolgt und ermordet. Es folgten mehrere Kriege zwischen Indien und Pakistan.
- **1950:** Die Verfassung der Republik Indien trat in Kraft. Viele föderalen Strukturen aus der Kolonialzeit konnten übernommen werden. Die Demokratie hält bis heute an. (Betz, 2007; Rothermund, 2014)

### 5.2 Religion

In der Geschichte Indiens kam es bereits zu einem Zusammentreffen von vielen verschiedenen Kulturen und Glaubensrichtungen. So lebten unter anderem Hindus, Muslime, Christen, Juden, Sikhs, Buddhisten und Zoroastrier (Parsen) zum Teil seit tausenden von

Jahren zusammen (Wessler, 2014). Die Hauptreligion in Indien ist der Hinduismus mit rund 80 % der Bevölkerung. Weitere in Indien anerkannte Religionen sind der Islam (14.2 Prozent), das Christentum (2.3 Prozent), der Sikhismus (1,7 Prozent), der Buddhismus (0,7 Prozent), der Jainismus (0,4 Prozent) und der Zoroastrismus (Der Beauftragte der Bundesregierung für weltweite Religionsfreiheit, 2020). Besonders ist dabei, dass Indien das Land mit dem zweithöchsten Anteil an Muslimen ist (Reetz, D). Da es nicht möglich ist, im Rahmen dieser Arbeit auf alle Religionen in Indien einzugehen, wird sich die nachfolgende Forschung nur mit der Hauptreligion, dem Hinduismus beschäftigen.

Der Begriff Hinduismus entstand während der englischen Kolonialzeit und bezeichnet die Religion Indiens. Der Hinduismus ist keine Buchreligion und besitzt somit auch keine einzelne heilige Schrift wie zum Beispiel das Christentum. Deshalb glauben die Hindus je nach Region, Kaste, persönlichen Einstellungen oder Bildung des Einzelnen an einen oder mehrere Götter. Trotzdem gibt es Gemeinsamkeiten, wie zum Beispiel die sogenannten Verden, Schriften, die unter anderem Anweisungen zum Führen des richtigen Lebens beinhalten (Wessler, 2014).

#### 5.2.1 Das Kastensystem

Ein Teil des hinduistischen Glaubens ist das Kastensystem, nach dem zufolge jeder Hindu in eine Kaste hineingeboren wird (Skoda, 2014). Die Entstehung der Kasten (Jati) geht bis in die Antike zurück, als eine Vielzahl von neuen Gruppierungen in Indien entstand. Diesen Gruppierungen wurde jeweils ein Rang und eine Funktion in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung zugewiesen, um ein Zusammenleben zu ermöglichen (Betz, 2014). In Indien wurden über 200 verschiedene Kastensysteme gezählt, diese sind je nach Region unterschiedlich. Generell lassen sich jedoch die einzelnen Stufen der Jati in vier Hauptkasten unterteilen (auch Varna genannt): Die Brahmanen (Priester), die Kshatriya (Krieger), die Vaishya (Händler) sowie die Shudra (Bediensteten). Die Brahmanen bildeten dabei die Spitzen der Hierarchie, wobei die Shudra die unterste Stufe darstellen. Ein noch niedrigeres Ansehen haben die «Kastenlosen», welcher keiner der vier Hauptkasten angehören (Skoda, 2014).

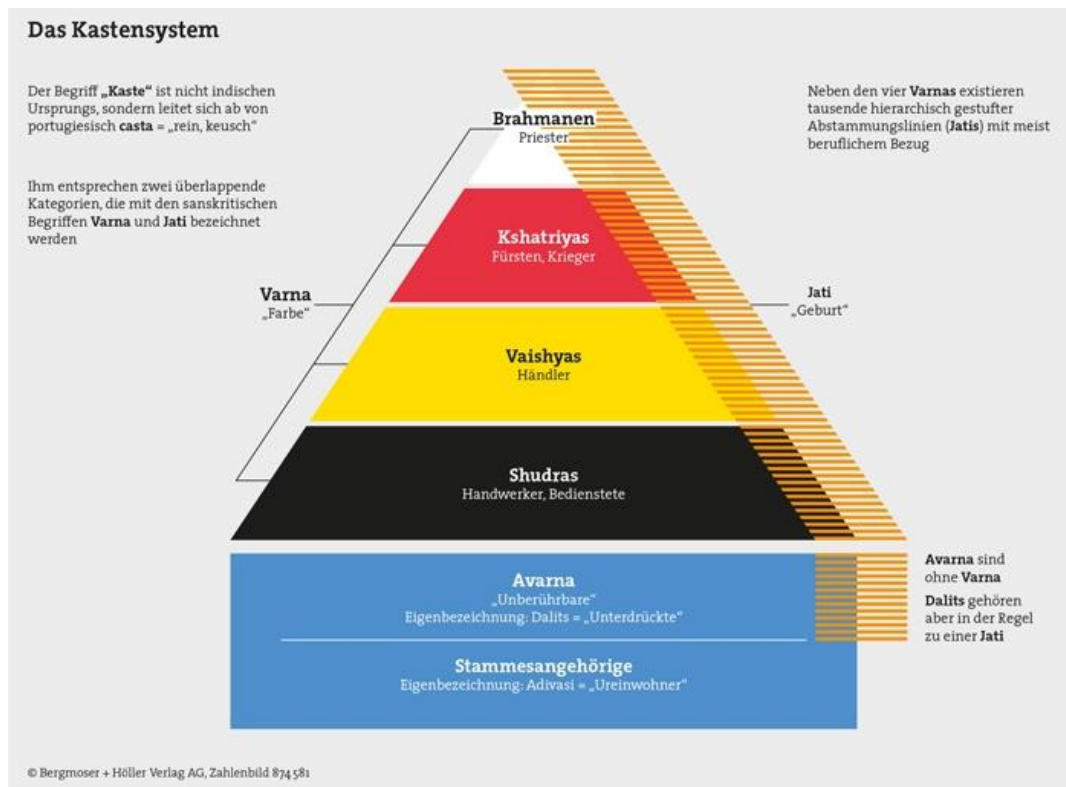


Abbildung 2: Das Kastensystem in Indien  
Quelle: Skoda, 2014

Aus soziologischer Sicht widerspiegelt sich das Kastensystem in drei Säulen:

1. Separation (Trennung von Gruppen, insbesondere in Bezug auf Ehe und Ernährung)
2. Arbeitsteilung
3. Hierarchie (Skoda, 2014)

Der Ethnologe Louis Dumont betonte aufgrund dieser Grundlage, dass diese drei Prinzipien auf dem Prinzip von Reinheit bzw. Unreinheit beruhen. Ziel dieses Systems ist die Trennung von reinen und unreinen Personen in Zeremonien, wie beispielsweise das Verbot der Ehe mit unreinen Kasten oder die Kombination von unreinen Berufen (wie Lederarbeitern) mit Berufen wie Pastor. Darüber hinaus gilt der Kontakt mit unreinem Personal als kontaminiert und erfordert mehr oder weniger umfangreiche Reinigungsrituale. Besonders bei den Kastenlosen, den Dalits (Unberührbaren/Unterdrückten), ist die Trennung deutlich zu erkennen. Die Dalits müssen vielfach räumlich getrennt in Siedlungen ausserhalb der Dörfer leben und werden am Betreten von Tempeln oder an der Benutzung von Brunnen gehindert (Skoda, 2014).

Offiziell wurde in Indien das Kastensystem abgeschafft. Jedem Inder und jeder Inderin steht es zu, jeden beliebigen Tempel zu besuchen, zudem erhalten Unberührbare entsprechend ihres Bevölkerungsanteils Parlamentssitze in der Regierung. Besonders in der Mittelschicht existiert eine relativ hohe soziale Mobilität, bei welcher viele Traditionen kastenübergreifend stattfinden. Von den drei Säulen des Kastensystems wird insbesondere die Arbeitstrennung zunehmend kleiner oder verschwindet ganz. Dies lässt sich zurückführen auf die wachsende Zunahme neuer Berufe in urbanen Gegenden, wie zum Beispiel im IT-Bereich (Skoda, 2014). Auch von der strikten Trennung beim Essen wird immer öfter abgesehen. Die gegenwärtige indische Gesellschaft bewegt sich von ihren geschlossenen Systemen hin zu einem Zustand der Veränderung und des Fortschritts, der durch die Behauptung des menschlichen Geistes unabhängig von Kasten und Glaubensbekenntnissen gekennzeichnet ist. Zahlreiche Bewegungen, welche die mit dem Kastensystem verbundenen Ungerechtigkeiten in Frage stellen, haben die Menschen in Indien dazu ermutigt, sich anderen Kastenmitgliedern gegenüber höflicher zu verhalten. Doch obwohl insbesondere in städtischen Gebieten Bedeutung der Kasten abnimmt, ist zu erkennen, dass die Kaste weiterhin eine wichtige Rolle im Handeln der indischen Bevölkerung spielt (Deshpande, 2010). Auch in grossen Städten wie Delhi nach wie vor eine Vielzahl an Hochzeiten innerhalb der gleichen Kaste arrangiert (Skoda, 2014).

### 5.3 Regierung

#### Das politische System Indiens

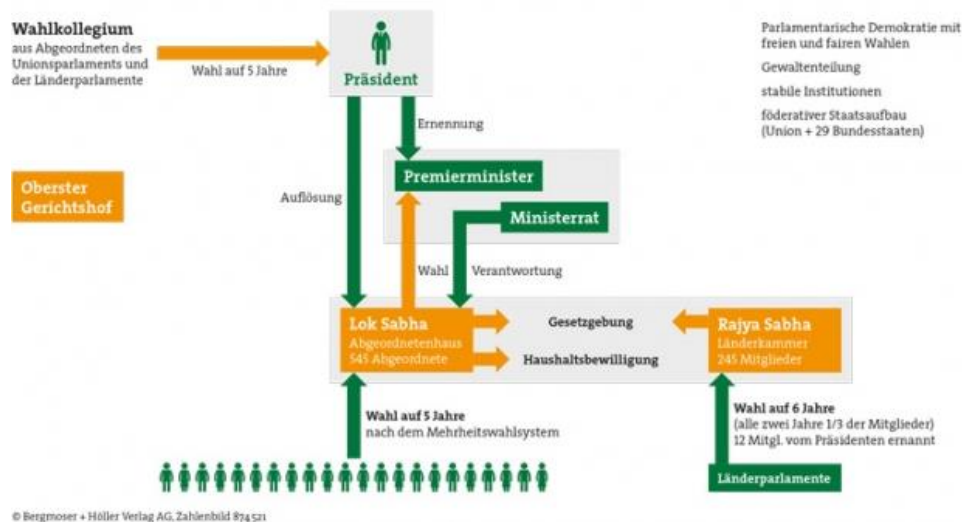


Abbildung 3: Politisches System Indien  
Quelle: Wagner, 2014 (Webseite)

Indien gilt als grösste Demokratie der Welt. Seit der Unabhängigkeit im Jahr 1947 ist es Indien gelungen, ein gefestigtes demokratisches System mit Gewaltenteilung, Parteien und regelmässigen Wahlen aufzubauen (Wagner, 2014).

1950 trat nach einer über dreijährigen Beratungszeit die neue Verfassung in Kraft, mit der Indien als parlamentarische Demokratie und Unionsstaat gegründet wurde. Die ersten Wahlen folgten ein Jahr später. Die Exekutive übernahm der Präsident oder die Präsidentin des Landes. Dieses Amt hatten bereits neun Hindus, drei Muslime und ein Angehöriger der Sikhs inne. Zudem wurden auch bereits ein Dalit sowie eine Frau als Präsident oder Präsidentin gewählt. Die Amtsdauer beträgt fünf Jahre, wobei eine Wiederwahl möglich ist. Obwohl der Präsident oder die Präsidentin etliche Vollrechte haben, wie zum Beispiel die Ernennung des Premierministers oder die Ausrufung des Notstandes, so liegt der grösste Teil der politischen Macht beim Premierminister. Als Premierminister wird normalerweise der Spitzenkandidat der Mehrheitsfraktion im indischen Unterhaus (Lok Sabha) ernannt. Wie der Präsident oder die Präsidentin, wird auch der Premierminister für fünf Jahre gewählt und kann ebenfalls wiedergewählt werden (Wagner, 2014).

## 6 Überblick China

### 6.1 Eckpunkte der Geschichte

Die Chinesen sind besonders stolz auf ihre langjährige Geschichte und die vier grossen Erfindungen, welche aus dem alten China stammen: den Kompass, das Papier, das Schiesspulver und die Buchdrucktechnik (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b).

- **Antike:** In der Frühzeit war die Region Chinas geprägt von vielen Dynastien und damit verbunden auch von einem Wechselspiel zwischen Krieg und Frieden, Annexion und Allianz.
- **221 n. Chr.:** Das Herrscherhaus Qin konnte erstmals die Herrschaft über mehrere Staaten gewinnen und so ein erstes Imperium erschaffen. Aus dieser Zeit stammen unter anderem auch wichtige Schriften sowie die chinesische Mauer.
- **01. – 13. Jahrhundert:** Turbulente Zeit mit vielen Teilungen und Dynastienwechsel. Die chinesische Wirtschaft florierte jedoch und China wurde zu einer Weltmacht
- **13. – 14. Jahrhundert:** Durch die Eroberung der Mongolen gelangte das Reich erstmals unter die Kontrolle von Fremden.
- **17. – 20. Jahrhundert:** Die letzte kaiserliche Dynastie Chinas war die Qing-Dynastie, welche bis 1911 an der Macht war. Im 19. Jahrhundert stieg das Interesse der Europäer, die versuchten, ihren Einfluss zu vergrössern. In den 1980er Jahren kam es zu den Opiumkriegen, in denen Grossbritannien sein Recht, mit Opium zu handeln, durchsetzen konnte.
- **1. Januar 1912:** Die erste Republik Chinas wurde ausgerufen
- **1949:** Erste kommunistische Regierung gelangte an die Macht. Befürworter des alten Chinas wurden systematisch unterdrückt. Die kommunistische Bewegung wurde unter Mao weiter angetrieben. Darauffolgende Demokratisierungsversuche scheiterten (Höllmann, 2008; Klein, 2008; Schmidt-Glintzer, 2008).

### 6.2 Religion

Wie in vielen asiatischen Ländern, konnten sich auch in China viele Religionen friedlich nebeneinander entwickeln. Harmonie ist ein zentrales Konzept in der traditionellen

chinesischen Philosophie (Pearce, Wu & Osmond, 2013). In China haben sich besonders die Strömungen des Konfuzianismus sowie des Taoismus als Staatsphilosophie etabliert (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b).

#### 6.2.1 Konfuzianismus

Der Konfuzianismus ist die weitverbreitetste Lehre Chinas. Er beinhaltet im Grunde genommen eine Reihe von moralischen Lehrsätzen, die auf der Lehre des Konfuzius basieren. Die Lehrsätze behandeln die Themen menschliche Beziehungen, soziale Strukturen, tugendhaftes Verhalten und Arbeitsethik. Sie bilden eine Grundlage für das chinesische kulturelle und soziale Leben und ist im gesamten konfuzianischen Kreis einflussreich, hauptsächlich in Nordost- und Südostasien (Pearce et al., 2015). Laut dem Konfuzianismus gibt es in jeder Gesellschaft fünf hierarchische Strukturen, die die Beziehung untereinander regeln:

- der Kaiser gegenüber dem Untertan
- der Ehemann gegenüber der Ehefrau
- Eltern gegenüber den Kindern
- ältere Geschwister gegenüber jüngeren Geschwistern
- ältere Freunde gegenüber jüngeren Freunden (Hotelleriesuisse & Schweiz Tourismus, 2019)

Die Höhergestellten haben Pflichten des Wohlwollens und der Besorgnis gegenüber den Tiefergestellten, diese danken ihnen dies mit Ehrfurcht. Gleichberechtigung wird in China grösstenteils abgelehnt, denn die gegenseitigen Pflichten haben Vorrang (Hotelleriesuisse & Schweiz Tourismus, 2019).

#### 6.2.2 Taoismus

Der Begründer dieser Lehre ist Laozi. Die Lehre setzt ein ganzheitliches Leben sowie Losgelöstheit voraus. Zwei weltweit bekannte Kräfte geben laut dem Taoismus den Rhythmus des Universums vor: «Yin» und «Yang». Die beiden zentralen Kräfte sind voneinander abhängig und verdeutlichen, dass die Wahrheit nicht absolut, sondern immer relativ ist und abhängig von den aktuellen Umständen betrachtet werden muss. Diese ganzheitliche Lebensweise ist in vielen Bereichen der chinesischen Kultur wiederzufinden, wie zum Beispiel in der Ernährung, der Kampfkunst oder der traditionellen chinesischen Medizin (Hotelleriesuisse & Schweiz Tourismus, 2019).



### 6.3 Regierung

Die Regierung in China wird hauptsächlich von der Kommunistische Partei Chinas (KPC) geführt. Das Einparteiensystem und der damit verbundene Führungsanspruch der KPC ist in der Verfassung verankert. Andere politische Parteien müssen sich an die Ziele und Gesetze der KPC halten und werden zum Teil stark reguliert. Eine Gewaltentrennung wird abgelehnt. Trotzdem verfügt China über einige Staatsorgane wie der nationale Volkskongress oder der ständige Ausschuss. Diese Organe agieren jedoch nicht selbständig, sondern mit dem Ziel, die Prioritäten der obersten Parteiführung umzusetzen (Heilmann, Stepan, Wessling, Ohlberg, 2018).

Alle fünf Jahre finden in China nationale Parteitage statt, bei welchen die politisch-ideologischen Grundsatzfragen neu diskutiert und angepasst werden. Nebenbei sollen die Parteitage der chinesischen Bevölkerung die Stärke der KPC präsentieren, weshalb die Veranstaltungen einem strengen choreografischen Programm folgen (Heilmann, et al., 2018).

## 7 Analyse anhand von Geert Hofstede

In der Analyse von Geert Hofstede reichen die Punkte von 0 – 100. Null widerspiegelt eine tiefe Ausprägung der Dimension, währenddessen 100 eine sehr hohe Ausprägung angezeigt. Nicht in jeder Dimension werden Werte von Null beziehungsweise (bzw.) 100 erreicht. Um diese Punktzahlen besser in Relation setzen zu können, werden in der nachfolgenden Analyse zu jeder Dimension die Länder mit den jeweils niedrigsten sowie höchsten Punktzahl angezeigt.

### 7.1 Machtdistanz

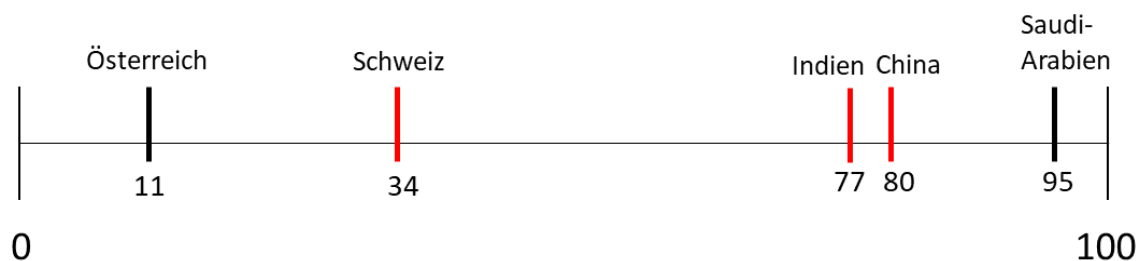


Abbildung 4: Ländervergleich nach Hofstede, Machtdistanz  
Quelle: In Anlehnung an Hofstede Insights, O. D.

Sowohl Indien als auch China erzielen eine sehr hohe Punktzahl, was auf eine Gesellschaft hinweist, die glaubt, dass Ungleichheiten unter den Menschen akzeptabel sind. Hierarchie und Top-Down-Strukturen sind erwünscht. Die Beziehung zwischen Angestellten und Vorgesetzten ist tendenziell polarisiert und es gibt keine Abwehrhaltung gegen Machtmissbrauch durch Vorgesetzte. Die Menschen werden durch formale Autorität und Sanktionen beeinflusst und sollten keine Bestrebungen haben, die über ihren Rang hinausgehen (Hofstede Insights, o. D.). In Indien hat die Hierarchie den Ursprung im Kastensystem, welches aus der hinduistischen Glaubenslehre stammt. Obwohl das Kastensystem vermehrt an Bedeutung verliert, sind die strengen Strukturen in der Gesellschaft noch tief verankert (Deshpande, 2010). Die Hierarchie ist auch innerhalb der Familie zu spüren. Ältere Personen erhalten mehr Respekt, zudem wird der Mann, der auch oft die Diskussionen und Verhandlungen führt, als das Familienoberhaupt angesehen (Hofstede, 2011).

Auch in China geben Glaubensansätze eine gewisse hierarchische Ordnung vor. So ist durch den Konfuzianismus genau definiert, wer über wem steht. Chinesische Bürger müssen gegenüber der Aussenwelt in folgender Reihenfolge verantwortlich sein: Familie, Verwandte,

andere assoziierte Personen, andere Menschen, Tiere und physische Elemente der Welt (Pearce et al., 2015).

Die Schweiz liegt mit 34 Punkten im unteren Bereich der Machtdistanz, dabei wurde jedoch ein deutlicher Unterschied zwischen der deutschsprachigen und der französischsprachigen Schweiz festgestellt. Die französischsprachige Schweiz liegt deutlich höher mit einer Zahl ähnlich wie Frankreich (Machtdistanz Frankreich = 68) (Hofstede Insights, o. D.). Dies bedeutet, dass besonders in der deutschsprachigen Schweiz ein grosser Unterschied zu den beiden asiatischen Kulturen besteht. In der Deutschschweiz sind folgende Punkte wichtig: Eigenständigkeit, Gleichberechtigung, dezentralisierte Macht und direkte Kommunikation. Es wird erwartet, dass alle betroffenen Personen in Entscheidungen miteinbezogen werden (Hofstede Insights, o. D.).

Die Machtdistanz ist die Dimension mit dem grössten Unterschied zwischen der Schweizer und den beiden asiatischen Kulturen. Ein grosser Unterschied liegt in der Kommunikation. Die Chinesen sowie auch die Inder schätzen, im Gegensatz zur Schweizer Kultur, eine indirekte Kommunikation und können nur sehr schlecht mit einem klaren «Nein» umgehen (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a). Ein weiterer Konfliktpunkt ist die strikte Hierarchie. In Ländern mit einer hohen Machtdistanz haben Männer und ältere Personen oftmals einen höheren Stellwert und Anweisungen werden von niedriggestelltem Personal nicht berücksichtigt (Hofstede, 2011).

## 7.2 Individualismus

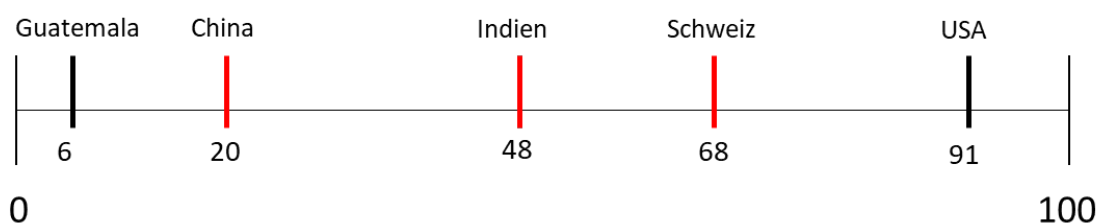


Abbildung 5: Ländervergleich nach Hofstede, Individualismus  
Quelle: In Anlehnung an Hofstede Insights, O. D.

Mit einer Punktzahl von 20 weist China die tiefste Punktzahl der drei Länder auf. China ist somit eine stark kollektivistische Kultur, in der die Menschen im Interesse der Gruppe und nicht unbedingt im eigenen Interesse handeln. Gruppeninterne Erwägungen wirken sich auf Einstellungen und Beförderungen aus, wobei engere Gruppen (wie die Familie) bevorzugt

behandelt werden. Das Engagement der Mitarbeiter für die Organisation (aber nicht unbedingt für die Menschen in der Organisation) ist gering. Während die Beziehungen zu Kollegen bei In-Groups kooperativ sind, sind sie bei Out-Groups kalt oder sogar feindselig. Persönliche Beziehungen haben Vorrang vor der Aufgabe und dem Unternehmen (Hofstede Insights, o. D.).

Indien ist mit einem eher mittleren Wert von 48 eine Gesellschaft mit sowohl kollektivistischen als auch individualistischen Zügen. Diese Strömungen lassen sich beide auf die Hauptreligion, den Hinduismus, zurückführen. Die kollektivistische Seite bedeutet, dass es eine hohe Präferenz für die Zugehörigkeit zu einem grösseren sozialen Rahmen gibt, wie in der indischen Gesellschaft mit den Kasten. Es wird von den Individuen erwartet, dass sie im Einklang mit dem grösseren Wohl der eigenen definierten Kasten handeln. In solchen Situationen werden die Handlungen des Individuums von verschiedenen Konzepten beeinflusst, wie z. B. der Meinung der eigenen Familie, der Grossfamilie, der Nachbarn, der Arbeitsgruppe und anderer grösserer sozialer Netzwerke, zu denen eine gewisse Zugehörigkeit vorhanden ist. Entscheidungen, wie zum Beispiel die Wahl des Ehepartners oder der Ehepartnerin, werden oft auf der Grundlage der Regeln der Kasten getroffen, die in einer kollektivistischen Gesellschaft der Schlüssel zu allem sind (Hofstede Insights, o. D.).

Der Hinduismus hat jedoch auch individualistische Aspekte. Die Hindus glauben an einen Zyklus von Tod und Wiedergeburt, wobei die Art und Weise jeder Wiedergeburt davon abhängt, wie das Individuum das vorangegangene Leben gelebt hat. Die Menschen sind daher individuell verantwortlich für die Art und Weise, wie sie ihr Leben führen und welche Auswirkungen dies auf ihre Wiedergeburt hat. Dieser Fokus auf den Individualismus interagiert mit den ansonsten kollektivistischen Tendenzen der indischen Gesellschaft, was zu ihrem mittleren Ergebnis auf dieser Dimension führt (Hofstede Insights, o. D.).

Die Schweiz erreicht in dieser Dimension die höchste Punktzahl. Die 68 Punkte weisen auf eine individualistische Gesellschaft hin. Das bedeutet, dass es eine hohe Präferenz für ein lockeres soziales Gefüge gibt, in dem von den Individuen erwartet wird, dass sie sich nur um sich selbst und ihre unmittelbaren Familienangehörigen kümmern. In individualistischen Gesellschaften verursacht ein Vergehen Schuldgefühle und einen Verlust des Selbstwertgefühls. Kleine Familien mit einem Schwerpunkt auf der Eltern-Kind-Beziehung

statt auf die Beziehung zu Tanten und Onkel sind am häufigsten anzutreffen. Es herrscht ein starker Glaube an das Ideal der Selbstverwirklichung. Loyalität basiert auf persönlichen Vorlieben für Menschen sowie auf Pflichtgefühl und Verantwortung. Die Kommunikation ist in individualistischen Gesellschaften sehr direkt und folgt dem Ideal, "ehrlich zu sein, auch wenn es weh tut". Damit wird dem Gegenüber eine faire Chance gegeben, um aus Fehlern zu lernen (Hofstede Insights, o. D.).

### 7.3 Maskulinität

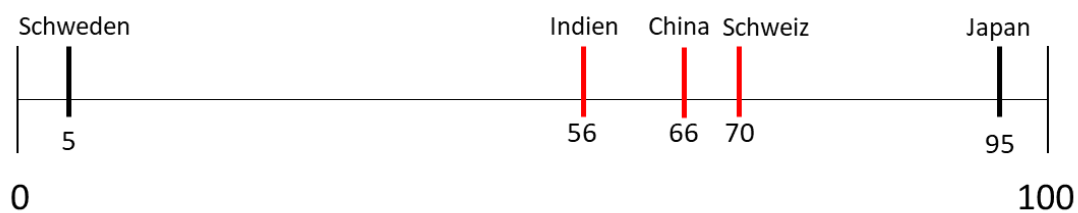


Abbildung 6: Ländervergleich nach Hofstede, Maskulinität  
Quelle: In Anlehnung an Hofstede Insights, O. D.

Alle drei Länder erzielen in der Dimension Maskulinität ähnliche Werte, wobei die Schweiz die höchste Punktzahl erreicht. Maskuline Gesellschaften sind sehr erfolgsorientiert, die Menschen leben, um zu arbeiten und Erfolg wird als wichtiger Faktor im Leben angesehen. Konflikte werden gelöst, indem man sie austrägt (Hofstede, 2011).

In China kann die Notwendigkeit, den Erfolg zu sichern, durch die Tatsache veranschaulicht werden, dass viele Chinesen Familie und Freizeitprioritäten für die Arbeit opfern. Dienstleister (z. B. Friseure) werden bis spät in die Nacht hinein ihre Dienste anbieten. Freizeit ist nicht so wichtig. Die zugewanderten Landarbeiter werden ihre Familien an weit entfernten Orten zurücklassen, um in den Städten bessere Arbeit und Bezahlung zu erhalten. Ein weiteres Beispiel ist, dass sich chinesische Studenten sehr um ihre Prüfungsergebnisse und ihre Platzierung kümmern, da dies das Hauptkriterium für Erfolg oder Misserfolg ist (Hofstede Insights, o. D.). In maskulinen Gesellschaften sind zudem die Geschlechterrollen klar definiert. Die Frau muss sich um Kinder und Haushalt kümmern, währenddessen der Mann arbeiten geht. Frauen gelten als schwach, dürfen weinen und beschäftigen sich mit Gefühlen, Männer sind faktenorientiert (Hofstede, 2011).

Indien erreicht in dieser Dimension 56 Punkte. Indien ist besonders maskulin in Bezug auf die visuelle Darstellung von Erfolg und Macht. Mit Designer-Markenlabels und Protz wird häufig auf den eigenen Erfolg hingewiesen. Indien ist aber auch ein spirituelles Land mit

Millionen von Gottheiten und verschiedenen religiösen Philosophien. Durch die jahrtausendealten traditionellen Kulturen und Glaubensansichten wurden auch Werte wie Demut und Enthaltbarkeit vermittelt. Dies hält die Menschen oft davon ab, sich in dem Masse maskulinen Darbietungen hinzugeben, zu den sie vielleicht von Natur aus neigen würden. In eher maskulinen Ländern liegt der Schwerpunkt auf Erfolg und Leistung, die durch materielle Gewinne bestätigt werden. Die Arbeit ist der Mittelpunkt des Lebens und sichtbare Symbole des Erfolgs am Arbeitsplatz sind sehr wichtig (Hofstede Insights, o. D.).

#### 7.4 Unsicherheitsvermeidung

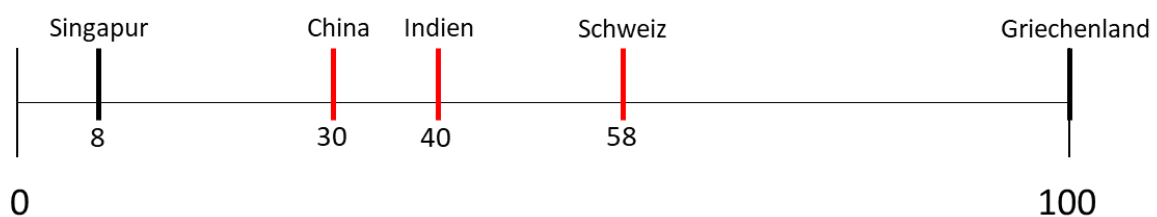


Abbildung 7: Ländervergleich nach Hofstede, Unsicherheitsvermeidung  
Quelle: In Anlehnung an Hofstede Insights, O. D.

China hat mit 30 Punkten einen niedrigen Wert bei der Unsicherheitsvermeidung. Wahrheit mag relativ sein, aber in den unmittelbaren sozialen Kreisen ist die Wahrheit wichtig und es gibt viele Regeln (aber nicht unbedingt Gesetze). Nichtsdestotrotz kann die Einhaltung von Gesetzen und Regeln flexibel sein, um sich der aktuellen Situation anzupassen, und Pragmatismus ist eine Tatsache des Lebens. Die Chinesen kommen mit Mehrdeutigkeit gut zurecht; die chinesische Sprache ist voll von mehrdeutigen Redewendungen, die für westliche Menschen schwer zu verstehen sind. Chinesen sind anpassungsfähig und unternehmerisch denkend (Hofstede Insights, o. D.).

Indien erreicht auf dieser Dimension 40 Punkte und hat damit eine mittelmässig niedrige Präferenz, Unsicherheiten zu vermeiden. In Indien gibt es eine Akzeptanz der Unvollkommenheit. Nichts muss perfekt sein oder genau wie geplant ablaufen. Indien ist traditionell ein geduldiges Land, in dem die Toleranz für das Unerwartete hoch ist; es wird sogar als Unterbrechung der Monotonie begrüsst. Die Menschen fühlen sich im Allgemeinen nicht getrieben und gezwungen, Initiativen zu ergreifen und richten sich bequem in etablierten Rollen und Routinen ein, ohne sie zu hinterfragen. Regeln sind oft nur dazu da, um umgangen zu werden, und innovative Methoden sind erwünscht, um das System zu umgehen. Ein oft benutztes Wort ist «anpassen» und bedeutet eine breite Palette von Dingen, vom

Wegsehen bei Regelverstößen bis hin zum Finden einer einzigartigen und erfinderischen Lösung für ein scheinbar unüberwindbares Problem. Es ist diese Einstellung, die sowohl die Ursache des Elends als auch der stärkste Aspekt des Landes ist. Es gibt ein Sprichwort, das besagt, dass in Indien nichts unmöglich ist, solange man weiss, wie man sich anpasst (Hofstede Insights, o. D.).

Im Gegensatz zu China hat besonders die französischsprachige Schweiz eine sehr hohe Unsicherheitsvermeidung. Der gesamtschweizerische Wert von 58 setzt sich zusammen aus einem sehr hohen Wert der Westschweiz und dem tieferliegenden Wert der Deutschschweiz. Der tiefere Wert der beiden asiatischen Kulturen zeigt, dass Regeln und Pünktlichkeit weniger gewichtet werden als in der Schweiz. Länder, die eine hohe Unsicherheitsvermeidung aufweisen, pflegen starre Glaubens- und Verhaltenskodizes und sind intolerant gegenüber unorthodoxem Verhalten und Ideen. In diesen Kulturen gibt es ein emotionales Bedürfnis nach Regeln (auch wenn die Regeln nie zu funktionieren scheinen), Zeit ist Geld, die Menschen haben einen inneren Drang, beschäftigt zu sein und hart zu arbeiten, Präzision und Pünktlichkeit sind die Norm, Innovation kann abgelehnt werden, Sicherheit ist ein wichtiges Element der individuellen Motivation. Entscheidungen werden nach sorgfältiger Analyse aller verfügbaren Informationen getroffen (Hofstede Insights, o. D.).

## 7.5 Langzeitorientierung

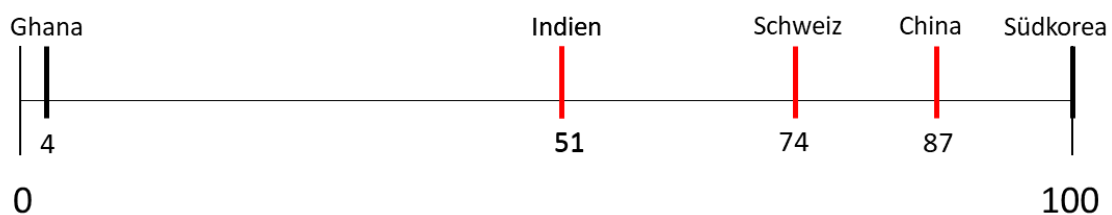


Abbildung 8: Ländervergleich nach Hofstede, Langzeitorientierung  
Quelle: In Anlehnung an Hofstede Insights, o. D.

Mit einem Zwischenwert von 51 in dieser Dimension kann keine dominante Präferenz in der indischen Kultur festgestellt werden. Indien weist zudem den tiefsten Wert aller drei Länder auf. In Indien dominiert das Konzept des "Karma" das religiöse und philosophische Denken. Zeit ist nicht linear und daher nicht so wichtig. Eher langzeitorientierte Denkweisen in Indien sind, dass es keine allgemeinen Vorstellungen von Gut und Böse gibt, sondern dies an die aktuelle Situation anpassbar ist (Hofstede Insights, o. D.). Indien hat eine grosse Toleranz gegenüber religiösen Ansichten aus der ganzen Welt. Kurzzeitorientierte Denkweisen

in Indien sind hingegen die seit Jahrtausenden bestehenden Traditionen und Feste (Hofstede, 2011). Dass diese unantastbar sind, zeigt ein aktuelles Beispiel. In Indien feierten im April 2021 Millionen von Menschen das Fest «Kumbh Mela» trotz steigender Coronazahlen und kaum vorhandener Schutzmassnahmen (SRF, 2021).

China erreicht in dieser Dimension 87 Punkte, was bedeutet, dass es eine sehr pragmatische Kultur ist. In Gesellschaften mit einer pragmatischen Ausrichtung glauben die Menschen, dass die Wahrheit sehr stark von der Situation, dem Kontext und der Zeit abhängt. Sie zeigen eine Fähigkeit, Traditionen leicht an veränderte Bedingungen anzupassen, eine starke Neigung zum Sparen und Investieren. Die Menschen leben ihr Leben geleitet von Tugenden und praktischen guten Beispielen. In chinesischen Unternehmen ist eine langfristige Orientierung wichtig. Eine konstant hohe Investitionsrate mit der Priorität auf stetiges Wachstum des Marktanteils ist eine typische Eigenschaft, um ein möglichst langlebiges Unternehmen zu führen (Hofstede Insights, o. D.).

Mit einem hohen Wert von 74 liegt die Schweiz zwischen Indien und China. Die Schweizer Kultur ist wie die chinesische ebenfalls pragmatisch und vertritt ähnliche Werte. Traditionen werden leicht an veränderte Bedingungen angepasst. Sparsamkeit und Beharrlichkeit sind essenziell beim Erreichen von Zielen und zur Vorbereitung auf die Zukunft. Erfolg ist die Belohnung für harte Arbeit, währenddessen das Scheitern als eine Folge von zu wenig Aufwand gesehen wird (Hofstede Insights, o. D.).

## 7.6 Nachsichtigkeit

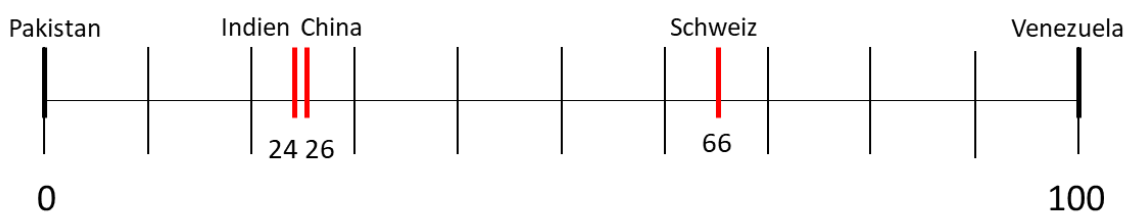


Abbildung 9: Ländervergleich nach Hofstede, Nachsichtigkeit  
Quelle: In Anlehnung an Hofstede Insights, O. D.

Sowohl Indien als auch China erhalten einen sehr niedrigen Wert von 24 bzw. 26 in dieser Dimension, was bedeutet, dass es sich um Kulturen der Zurückhaltung handelt. In Gesellschaften mit einem niedrigen Wert in dieser Dimension gibt es weniger glückliche Menschen. Es gibt eine Tendenz zu Zynismus und Pessimismus. Ausserdem legen



zurückhaltende Gesellschaften im Gegensatz zu nachsichtigen Gesellschaften keinen grossen Wert auf, sie kontrollieren zudem die Befriedigung ihrer Wünsche. Menschen mit dieser Orientierung haben die Wahrnehmung, dass ihre Handlungen durch soziale Normen eingeschränkt sind und empfinden es als «irgendwie» falsch, sich zu verwöhnen (Hofstede Insights, o. D.).

Die Schweiz schneidet in dieser Dimension hoch ab, ihr Wert von 66 zeigt, dass es sich um eine Kultur der Nachsichtigkeit handelt. Menschen in Gesellschaften, die mit einem hohen Wert in Nachsicht klassifiziert werden, zeigen im Allgemeinen eine Bereitschaft, ihre Impulse und Wünsche in Bezug auf Lebensfreude und Spass zu verwirklichen. Sie besitzen eine positive Einstellung und neigen zu Optimismus. Darüber hinaus messen sie der Freizeit einen höheren Stellenwert bei, handeln nach eigenem Gutdünken und geben Geld aus, wie sie wollen (Hofstede Insights, o. D.).

Diese sechste Dimension ist im Bereich des interkulturellen Trainings und Managements noch nicht weit verbreitet, weshalb mögliche Konfliktpunkte noch nicht klar definiert sind. Es gibt auch weniger Daten und weniger Länder als bei den vorherigen Dimensionen. Nachsichtige Kulturen legen mehr Wert auf Redefreiheit und persönliche Kontrolle, während in zurückhaltenden Kulturen wahrscheinlich eine tiefere Bereitschaft besteht, eigene Meinungen zu äussern und Feedback zu geben. Zudem neigen nachsichtige Kulturen wie die der Schweiz dazu, impulsiv zu sein, was in der chinesischen und indischen Gesellschaft nicht gern gesehen wird (Hofstede, 2011).

## 8 Analyse anhand des Wertemodells von Schwartz

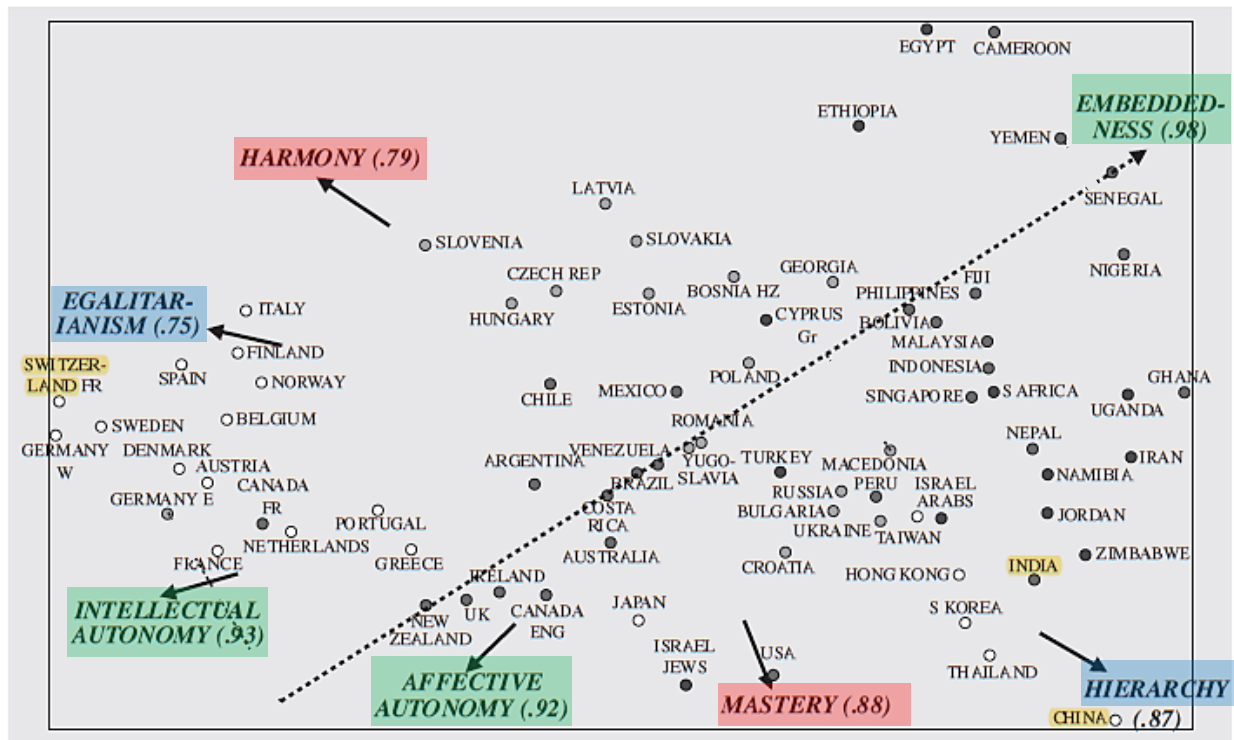


Abbildung 10: Ländervergleich nach Schwartz  
Quelle: Schwartz, 2006

Die obenstehende Grafik zeigt eine Einordnung diverser Länder von Schwartz auf einer Karte. Gleiche Farben repräsentieren widerstrebende Endpole gleicher Dimensionen. Schwartz definierte insgesamt sieben transnationale Gruppierungen mit ähnlichen Wertevorstellungen. Diese sind anhand der unterschiedlichen Schattierung der Punkte ersichtlich.

### 8.1 Indien

Indien gehört zu der südasiatischen Kulturregion, welche eine starke Unterordnungsbereitschaft sowie ein Eingebundenheitsstreben vorweist. Dies deutet auf eine Betonung der Erfüllung der eigenen Pflichten in einem hierarchischen System hin. Personen mit einem höheren Status oder mehr Autorität erwarten von den Untergeordneten Demut und Gehorsam. Indien weist, im Unterschied zum Rest der Gruppe, eine höhere Tendenz zur Beherrschung auf, weshalb Erfolg und Selbstbestimmung ebenfalls wichtige Werte sind. Zudem bedeutet die hohe Tendenz zur Einbettung, dass die Präferenzen der Akteure nur in relationalen, institutionellen und kulturellen Kontexten verstanden und interpretiert werden

können. Wichtige Werte in eingebetteten Kulturen sind soziale Ordnung, Respekt vor der Tradition, Sicherheit, Gehorsam, Selbstdisziplin und Weisheit (Schwartz, 2006).

Die Vielfalt der dominierenden Religionen (Hinduismus, römischer Katholizismus, Islam, Buddhismus, methodistischer Protestantismus) in dieser Region führt laut Schwartz (2006) nicht zu kulturellen Unterschieden bei den Grundorientierungen.

## 8.2 China

China gehört zu der konfuzianisch geprägten Region, welche eine pragmatische, unternehmerische Orientierung aufweist. Allerdings verbindet diese Orientierung eine starke Betonung von Hierarchie und Beherrschung mit einer Ablehnung von Egalitarismus und Harmonie. Status sowie Reichtum sind wichtige Werte von hierarchischen Kulturen. Es wird Wert auf ein gutes Image sowie auf die Erwidern von Gefälligkeiten gelegt. Die starke Ausprägung in der Dimension Beherrschung deutet auf eine Kultur hin, in der der Einzelne den Erfolg durch persönliches Handeln sucht. Dies kann der Person und/oder den Gruppen, denen sie angehören, zugutekommen, manchmal auf Kosten anderer. Beherrschung braucht Unabhängigkeit, Mut, Ehrgeiz, Antrieb und Kompetenz (Schwartz, 2006.)

China weist zudem ein starkes Streben nach Einbettung auf, was auf eine Kultur hinweist, die Traditionen bewahrt und ein gewohntes Umfeld schätzt. Dieses kulturelle Profil steht im Einklang mit vielen Analysen der konfuzianischen Kultur. Innerhalb der Regionen sind die Unterschiede gering (Schwartz, 2006).

## 8.3 Schweiz

Die Schweiz ist Teil der westeuropäischen Kulturregion. Entsprechend seiner Position auf der linken Seite der Grafik betont die westeuropäische Kultur die intellektuelle Autonomie, den Egalitarismus und die Harmonie mehr als jede andere Region. Es ist die Region mit dem niedrigsten Wert für Hierarchie und Einbettung. Dieses Profil widerspiegelt die Kultur eines demokratischen Wohlfahrtsstaates, in denen die Sorge um die Umwelt besonders gross ist und die Natur als wertvoll und schön betrachtet wird. Wichtige Werte für die Schweizer Kultur sind Loyalität, Gleichberechtigung und Ehrlichkeit. Die Werte der Deutschschweiz sind ähnlich wie die Werte von den Niederlanden (siehe Abbildung 10) (Schwartz, 2008). Im Vergleich mit

der Westschweiz besitzt die Deutschschweiz ein höheres Harmoniebedürfnis und eine deutlich höhere Unterordnungsbereitschaft (Schwartz, 2006).

## 9 Indische Touristen in der Schweiz

### 9.1 Bedeutung und Potenzial für die Schweiz

Die Bevölkerung Indiens entspricht 17 % der weltweiten Bevölkerung, wobei nur gerade 1 % der indischen Bevölkerung es sich bisher leisten konnte, zu reisen (Frank, 2016). Indien gilt somit als eines der grössten Zukunftsmärkte in der Schweiz, es wird angenommen, dass bis 2025 mehr als 19 Millionen Inderinnen und Inder jährlich Ferien im Ausland verbringen (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a). Dank dem ökonomischen Aufschwung ist es immer mehr Menschen möglich zu reisen. Allein im Jahr 2017 wurde in der Schweiz ein Zuwachs von 23 % registriert (Bundesamt für Statistik, 2020).

Die Schweiz ist das beliebteste Reiseziel in Europa (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a). Der Grund für das grosse Interesse der Inder an der Schweiz sind indische Bollywood-Filme. Die florierende kommerzielle indische Bollywood-Filmindustrie produziert mittlerweile rund 1'000 Filme pro Jahr. Das ist deutlich mehr als Hollywood. In den 1950er und 1960er Jahren waren die bevorzugten Drehorte für die romantischen Tanz- und Liebesszenen hauptsächlich die Bergwiesen der schneebedeckten Kaschmirkette. Als es jedoch wegen der in den 1980er Jahren ausgebrochenen Konflikte mit Pakistan zu gefährlich wurde, suchten die Bollywood-Produzenten nach Alternativen. Sie entdeckten landschaftliche Ähnlichkeiten zwischen Kaschmir und den Schweizer Alpen (Frank, 2016).

Seit Ende der 1970er Jahre wurden über 170 indische Filme in der Schweiz gedreht (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a). Obwohl indische Filmcrews längst neue Drehorte z.B. in Osteuropa, Neuseeland oder in den Vereinigten Arabischen Emiraten entdeckt haben, ist die Beliebtheit der Schweiz als romantisches Reiseziel ungebrochen (Frank, 2016).

### 9.2 Reiseverhalten

Laut Ritu Sharma, der stellvertretenden Direktorin von Schweiz Tourismus Indien, lassen sich die indischen Gäste in zwei Kategorien unterteilen: den Erstbesucher und den Vielreisenden. Beide haben sehr spezifische Bedürfnisse und Wünsche, die sich stark voneinander unterscheiden. Der Erstbesucher reist meistens in einer Reisegruppe, braucht

indisches Essen, spricht nicht fließend Englisch und benötigt eine Reiseleitung. Die Gruppenreisenden kommen aus allen sozialen Schichten, aber in erster Linie aus ländlichen Gebieten. Etwa 45 % der indischen Gäste reisen bei Erstreisen in Gruppen. Individualreisende sind dagegen erfahrener und möchten lokale Spezialitäten probieren. Sie sind oftmals jünger und kommen aus urbanen Gebieten (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a).

Indier reisen hauptsächlich von Mai bis September. Oftmals ist der Besuch in der Schweiz Bestandteil einer langen Europareise. Obwohl die Schweiz oft das Highlight der Reise ist, bleiben die indischen Touristen meistens nur zwei bis drei Nächte. Im Gegensatz zu den Anfängen der indischen Auslandsreisen, sind die Gäste in den Ferien immer öfter auch an Erlebnissen anstatt an reinem Sightseeing interessiert. Gleitschirmfliegen oder Snowtubing sind beliebte Aktivitäten in der Schweiz (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a). Bei solchen Aktivitäten, welche mit viel Adrenalin verbunden sind, werden oftmals zuerst die Frauen geschickt (Frank, 2016). Indische Touristen geben im Schnitt 310 Franken pro Tag und Person aus, wobei die An- und die Abreise hier nicht inbegriffen sind (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a).

### 9.3 Ansprüche und Wünsche

In Indien herrscht aufgrund der billigen Arbeitskräfte ein hoher Servicestandard, weshalb sich indische Touristen gewöhnt sind, jederzeit Personal zu haben, das ihnen das Gepäck aufs Zimmer trägt oder für Fragen und Wünsche zur Verfügung steht (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019a).

Indische Gäste sind sehr neugierig und stellen viele Fragen. Es freut sie, wenn sich das Gegenüber für sie interessiert und Small-Talk führt. Aufgrund der hohen Machtdistanz ist die Kommunikation jedoch sehr indirekt, weshalb sie mit einem klaren «Nein» nicht gut umgehen können (Interlaken Tourismus, o.D.).

In Indien ist Wasser sehr billig oder oftmals gratis. Es wird deshalb von den indischen Gästen erwartet, dass Wasser immer angeboten wird. Indische Gäste schätzen sowohl stilles Wasser als auch gekochtes Wasser, welches sie für die Zubereitung für Tees benötigen (Interlaken Tourismus, o.D.).

## 10 Chinesische Touristen in der Schweiz

### 10.1 Bedeutung und Potenzial für die Schweiz

Mit rund 1.7 Millionen Logiernächten ist China der zweitwichtigste Zielmarkt ausserhalb Europas für den Schweizer Incoming Tourismus. Durch die hohe Wertschöpfung beträgt der Marktanteil des chinesischen Markts rund 4.5 %. Allein in den zehn Jahren zwischen 2008 und 2018 hat sich die Anzahl der Ankünfte in der Schweiz vervierfacht (Schweiz Tourismus, 2019).

### 10.2 Reiseverhalten und Bedeutung für die Schweiz

Die Chinesen reisen gerne in grossen Gruppen von ca. 40 Personen, wobei eine Tendenz zu kleineren Gruppen ersichtlich ist. In der Schweiz beträgt der Anteil an Gruppenreisen 60 – 65 % aller chinesischen Touristen. Oftmals ist die Schweiz ein Zwischenstopp auf der 10 – 14-tägigen Reise durch Europa. Chinesen bleiben im Durchschnitt ein bis zwei Tage und geben rund 380 Franken pro Tag aus, nur die Gäste aus den Golfstaaten geben im Schnitt noch mehr aus. Im Gegensatz zu den Indern reisen die Chinesen ganzjährig, wobei rund 60 % der Reisezeit auf den Sommer entfällt (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b).

Chinesische Touristen haben einen starken Wunsch, die beliebtesten und bekanntesten Sehenswürdigkeiten zu sehen. Sie dokumentieren durch ihre Einkäufe, Fotos und Blogs ihren persönlichen Besuch dieser Sehenswürdigkeiten. Ein Beispiel einer Prestigeaktivität ist der Besuch des Jungfraujochs (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b).

Wie auch bei der indischen Gesellschaft, lässt sich ein Unterschied zwischen Erstreisenden und erfahrenen Reisenden erkennen. Chinesische Wiederholungstouristen zeigen so zum Beispiel ein stärkeres Interesse an abenteuerlichen Aktivitäten und der Pflege von Beziehungen zu Locals. Die Familie ist den Chinesen und Chinesinnen sehr wichtig und steht immer an erster Stelle. Shoppen hat so zum Beispiel nicht das Ziel, möglichst viel Status und Prestige zu zeigen, sondern dient dazu, den Angehörigen und der Familie möglichst schöne Geschenke mitzubringen. Bei der Auswahl der Reiseziele ins Ausland haben die Chinesen die Sicherheit als Priorität (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b).

### 10.3 Ansprüche und Wünsche

Chinesen sind im Gegensatz zu den Indern sehr verschlossen und ungeduldig. Sie mögen ebenfalls keine direkte Sprache oder ein klares «Nein». Die hohe Nachsichtigkeit führt zudem dazu, dass die Chinesen in Konfliktsituationen einen Gesichtsverlust als schlimm ansehen. Konfliktsituationen, in denen der Gastgeber die Kontrolle verliert, können in hässlichen Auseinandersetzungen oder sogar Handgreiflichkeiten enden (Interlaken Tourismus, o.D.).

Chinesen haben ebenfalls einen sehr hohen Anspruch an die Servicequalität, denn in der chinesischen Kultur ist Gastfreundschaft elementar. Der Besucher wird in China während seines ganzen Aufenthalts intensiv betreut, und seine angenommenen Vorlieben sollen in den Mittelpunkt gestellt werden. Deshalb erwartet der chinesische Tourist auch, dass seine Vorlieben und Gewohnheiten dem Schweizer Gastgeber bekannt sind und dass dieser entsprechend darauf vorbereitet ist (Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b).

Auch chinesischen Gästen sollte man stets die Möglichkeit bieten, heisses Wasser zu beziehen. Die Chinesen trinken dies auch gerne ohne Zusätze, da dies sehr gut bekömmlich ist (Interlaken Tourismus, o.D.).

Zudem sind Chinesen sehr abergläubisch. Die Zahl 4 gilt in China als Unglückszahl, weshalb es vermieden werden sollte, den Gästen Zimmer oder Tische mit der Zahl 4 zuzuweisen. Dagegen sind die Zahlen 6, 8 und 9 Glückszahlen (Interlaken Tourismus, o.D.; Hotellerie Suisse & Schweiz Tourismus, 2019b).



## 11 Ergebnisse der Umfrage

Im nachfolgenden Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit erhobenen Umfrage zusammengefasst. Insgesamt haben bei der Umfrage 166 Personen teilgenommen. Um eine repräsentative Teilmenge zu erhalten, wurden für beide Kulturen jeweils nur die Antworten ausgewertet, bei denen der Umfrageteilnehmer mehrmals pro Monat in Kontakt mit den jeweiligen Gästegruppen ist, sowie in einem der fünf beliebtesten Destinationen oder Regionen der jeweiligen Kultur arbeitet. Nach dieser Bereinigung standen noch 105 Antworten für die indischen Touristen sowie 107 für die chinesischen Touristen zur Verfügung.

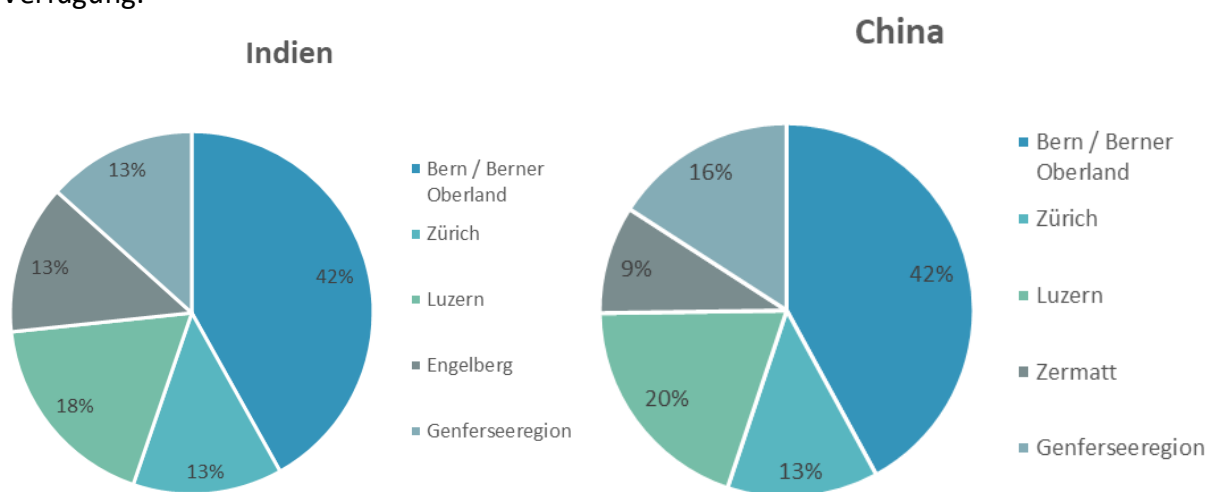


Abbildung 11: Antwortverteilung nach Regionen  
Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

Die Verteilung der Umfrageteilnehmer in Bezug auf die Regionen ist für beide Kulturen identisch. Diese Verteilung widerspiegelt in beiden Fällen nicht die tatsächliche Verteilung der Gäste aus Indien oder China (siehe Anhang I.I). Eine Bereinigung hätte in diesem Fall zu einem Verlust von vielen Antworten geführt, weshalb darauf verzichtet wurde.

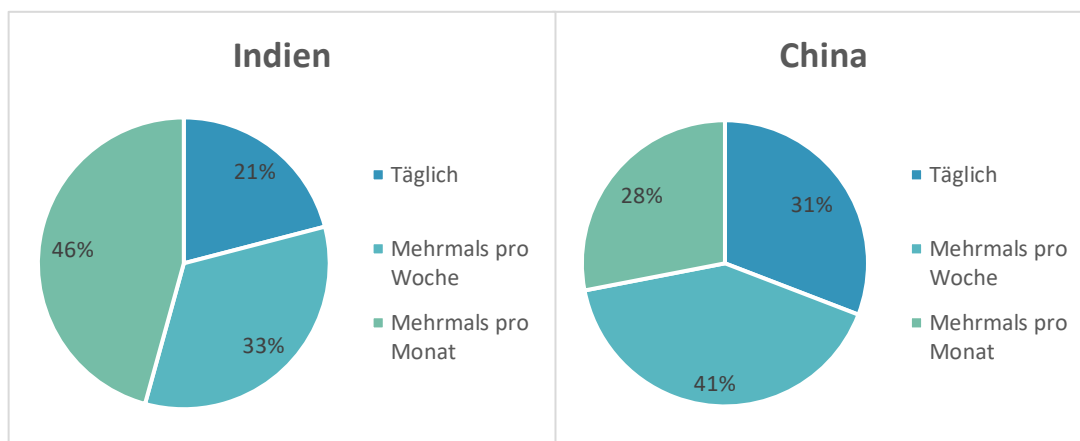


Abbildung 12: Antwortverteilung nach Kontakthäufigkeit  
Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

Die obenstehenden Grafiken zeigen, dass die Umfrageteilnehmer besonders mit den chinesischen Gästen regelmässig in Kontakt stehen. Über 70 % der Umfrageteilnehmer gaben an, mehrmals pro Woche oder mehr in Kontakt zu kommen mit den chinesischen Gästen. Bei den Antworten zu den indischen Gästen gaben 56 % an, mehrmals pro Woche oder mehr mit ihnen in Kontakt zu kommen.

### 11.1 Konfliktpunkte mit indischen Gästen

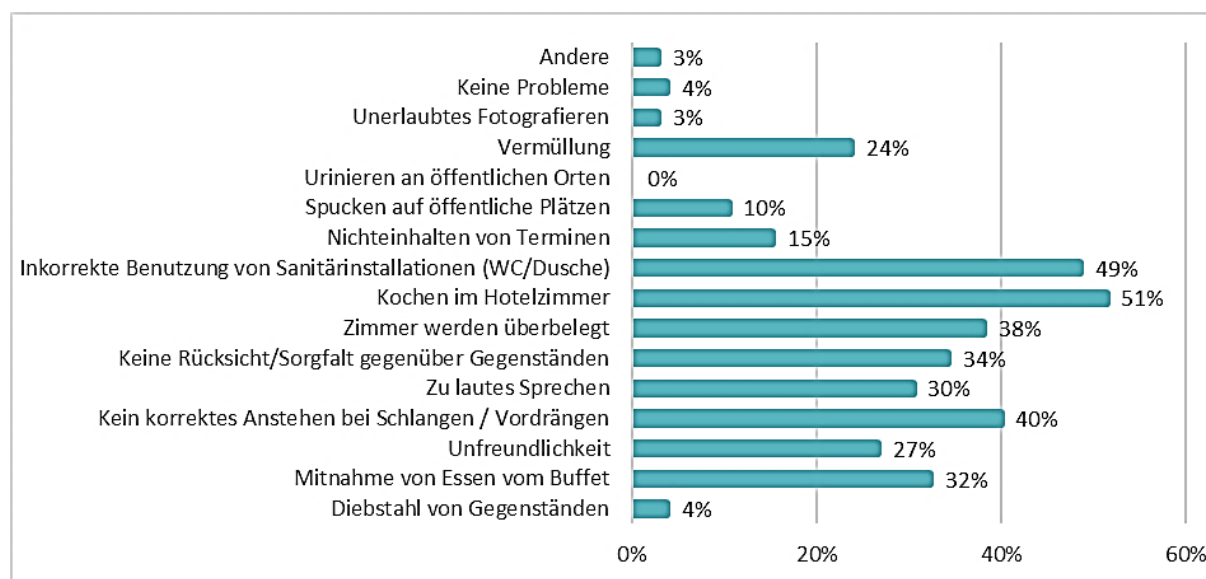


Abbildung 13: Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern und indischen Gästen  
Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

Grafik Nr. xx zeigt, welche Probleme im Umgang mit indischen Touristen in der Schweiz auftreten. Von jedem zweiten Umfrageteilnehmer und somit am häufigsten genannt wurde das Kochen im Hotelzimmer, gefolgt von der inkorrekten Benutzung von Sanitärinstallationen. Weitere Probleme sind das Vordrängeln beim Anstehen (40 %), die Überbelegung von Zimmern (38 %), mangelnde Sorgfalt gegenüber Gegenständen (34 %), Mitnahme von Essen

vom Buffet und Zu lautes Sprechen. Alle übrigen Ausprägungen wurden von weniger als 30 % der Befragten bestätigt, weshalb sie in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden.

Durchschnittlich wurden pro Umfrageteilnehmer 3.68 Konfliktpotentiale angekreuzt. Diese Zahl steigt mit der Anzahl an Kontakten. Umfrageteilnehmer mit täglichem Kontakt mit indischen Touristen gaben im Durchschnitt 4.3 Problempunkte an, währenddessen Teilnehmer mit mehrmaligem Kontakt oder weniger pro Woche jeweils durchschnittlich 3.5 Problempunkte angaben. Der Median liegt bei drei, die Spannweite reichte von 0 – 11. Drei Personen meldeten, dass sie kein Problem mit indischen Gästen haben. Dies sei vorwiegend ein Problem, das früher bestanden habe, mittlerweile seien jedoch die Gäste genügend informiert und handelten entsprechend. Trotzdem traf auch von einer Person folgende Bemerkungen ein:

Indische Touristen haben vermutlich Bettwanzen mitgebracht aber nächste indische Touristen finden Bettwanzen dann fordern total Rückerstattung für ganze Reisegruppe. Sie machen verschiedene Einrichtungen kaputt. Sie bezahlen keinen Schadenersatz. Sie ignorieren unsere Forderung oder reklamieren bei Kreditkartenbanken. Sie reisen nicht vorsichtig. Sie vergessen oft wichtige persönliche Gegenstände im Zimmer und fragt an nächste Hotel zu senden. Sie passen ihre Kinder gar nicht auf. Die Hälfte ihrer Reservationen wurden mit ungültigen Kreditkarten gemacht. Sie fragen "rooms service" im budget hotel. Sie kommen im Restaurant und bestellen nur eine Portion und sitzen ganze Familie 7-10 Personen. Sie reisen ohne Vorbereitungen. Sie reklamieren über Corona-Lock-Down geschlossenes Restaurant.

Von den 103 Umfrageteilnehmern beantworteten insgesamt 94 Personen die Frage: «Was unternimmt Ihr Unternehmen, um dem negativen Verhalten indischer Touristen entgegenzutreten?», davon wurde insgesamt 17 Mal geantwortet, dass keine konkreten Massnahmen unternommen werden. Die restlichen Massnahmen wurden in Kategorien zusammengefasst und sind nachfolgend aufgelistet:

1. Mündliche Kommunikation / Dialog suchen / Aufklärungsgespräche (42)
2. Schriftliche Kommunikation / Hinweisblätter / Hausregeln (13)
3. Hinweisschilder / Piktogramme / Plakate (8)
4. Zusammenarbeit mit dem Tourleader (3)
5. Interkulturelle Workshops (3)
6. Andere (10)

## 11.2 Konfliktpunkte mit chinesischen Gästen

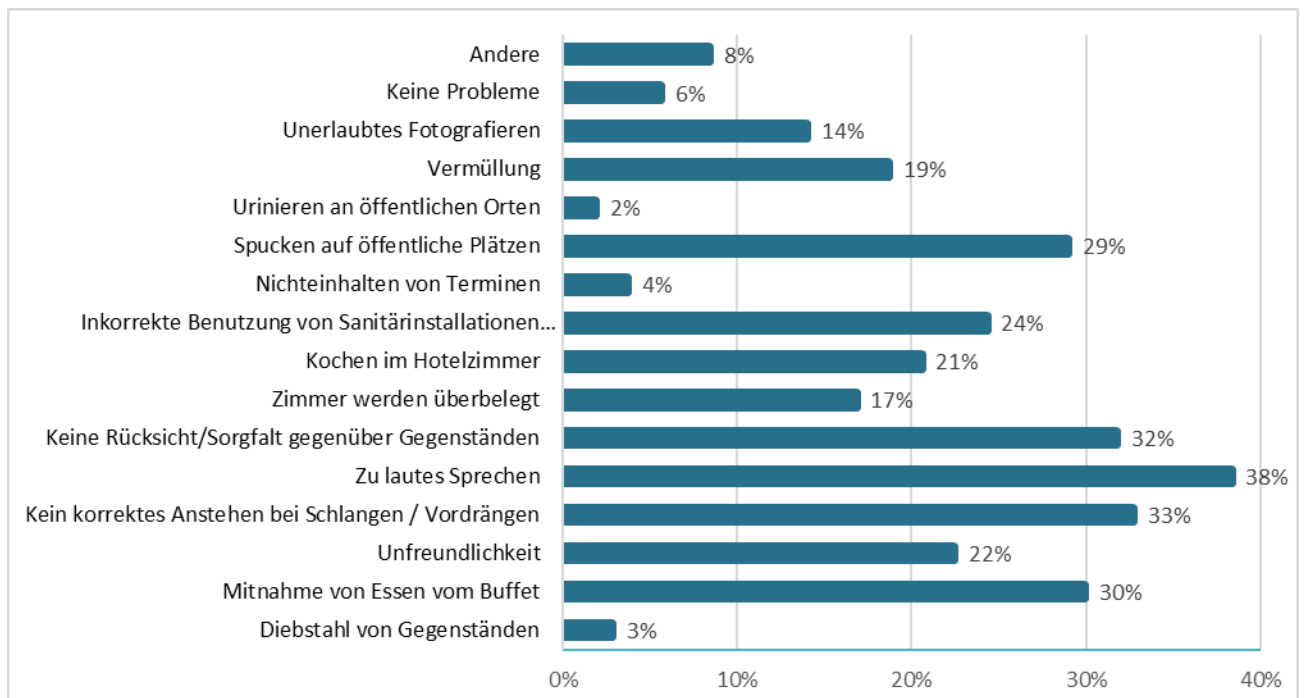


Abbildung 14: Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern und chinesischen Gästen

Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

Die Umfrage ergab, dass bei den chinesischen Gästen Konfliktpunkte prozentual weniger genannt wurde, verglichen mit den indischen Gästen. Das grösste Problem stellt die laute Sprechstärke dar, insgesamt 38 % der Umfrageteilnehmer haben dies angekreuzt. Weitere Probleme sind inkorrektes Anstehen bei Schlangen (33 %), wenig Sorgfalt/Rücksicht gegenüber Gegenständen (32 %) sowie die Mitnahme von Essen vom Buffet (30 %). Alle weiteren möglichen Konfliktpunkte wurden von weniger als 30 % der Teilnehmer bestätigt.

Durchschnittlich wurden von den Umfrageteilnehmer drei Probleme angekreuzt. Auch bei den chinesischen Gästen steigt diese Zahl mit der Anzahl Begegnungen mit chinesischen Gästen. Umfrageteilnehmer mit täglichem Kontakt mit chinesischen Gästen gaben rund 3.5

Problempunkte an, währenddessen Teilnehmer mit einigen Kontakten pro Monat rund 2.5 Konfliktpunkte angaben.

Von den 107 Umfrageteilnehmern beantworteten insgesamt 101 Personen die Frage: «Was unternimmt Ihr Unternehmen, um dem negativen Verhalten chinesischer Touristen entgegenzutreten?». Insgesamt wurde 28 Mal geantwortet, dass es keine Massnahmen getroffen werden. Die Gründe sind nicht immer erichtlich, mehrheitlich (14 Mal) wird erklärt, dass keine Massnahmen nötig sind und dass sich das Verhalten bereits gebessert hat, dies bestätigt auf Frau Wang im Interview (siehe Anhang III.II).

Nachfolgend sind weitere von den Umfrageteilnehmern oft genannte Massnahmen aufgelistet:

1. Mündliche Kommunikatio / Dialog suchen / Aufklärungsgespräche (38)
2. Schriftliche Kommunikation / Hinweisblätter / Hausregeln (10)
3. Hinweisschilder / Piktogramme / Plakate (8)
4. Interkulturelle Workshops (5)
5. Auferlegung von Kosten bei Schaden (2)
6. Andere (9)

## 12 Methoden um das Verhalten zu beeinflussen

Ein bekannter Ansatz, um das Verhalten zu beeinflussen, stammt aus dem Bereich der Verhaltensökonomie. Das Konzept wurde 2010 von Thaler und Sunstein im Buch «Nudge – wie man kluge Entscheidungen anstösst» vorgestellt. In der Entscheidungsarchitektur, auch Nudging genannt, wird gezielt in die Entscheidungsoptionen eingegriffen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass das gewünschte Verhalten des Konsumenten auftritt. Mögliche Massnahmen sind, die Anzahl der Alternativen und Entscheidungshilfen zu variieren, die Aufmerksamkeit der Verbraucher auf attraktive Optionen zu lenken oder komplexe Wahlmöglichkeiten in eine grössere Anzahl weniger komplexer Wahlmöglichkeiten aufzuteilen (Thaler & Sunstein, 2010).

Das Konzept des Nudgings wurde bereits in vielen Studien aufgegriffen, unter anderem im Artikel *Designing for more environmentally friendly tourism* von Sara Dolnicar (2020). Sie verglich vier Modelle, die das Verhalten von Touristen in eine umweltfreundlichere Richtung lenken soll. Laut Dolnicar ist die Entscheidungsarchitektur das Modell mit dem grössten Nutzen (Dolnicar, 2020).

In den nachfolgenden Kapiteln werden einige Nudgingmethoden vorgestellt und anhand der Kulturforschungen analysiert, um die Nützlichkeit für diese Arbeit zu identifizieren.

### 12.1 Voreinstellungen

Die gewünschte Wahl wird gefördert, indem diese in der Standardeinstellung automatisch inbegriffen ist. Die Methode der Voreinstellungen kann in allen Kulturen angewendet werden, da die Menschheit an sich immer eine Tendenz zu Faulheit hat (Dolnicar, 2020; Kenning, Reisch, Wertenbroch, 2016).

Ein Beispiel hierfür ist eine Studie von Araña und León (2012) die die Bereitschaft zur CO<sup>2</sup>-Emmission an Konferenz- und Tagungsreisen untersuchten. In diesem Feldexperiment wurde 856 Konferenz- oder Tagungsreisenden die Möglichkeit gegeben, ein Kästchen anzukreuzen, um die Kosten für den Kohlenstoffausgleich zum Gesamtpreis ihres Konferenzpakets hinzuzurechnen. Weitere 824 Reisende konnten ankreuzen, dass der Kompensationsbetrag, der standardmässig im Preis enthalten war, abgezogen werden sollte. Die Reisenden waren

eher bereit, Kohlenstoffemissionen auszugleichen, wenn der Preis automatisch im Gesamtpreis inbegriffen war. Umgerechnet waren Konferenzreisende, die die Kompensation abwählen mussten, bereit, 40 Euro für ihren Offset zu zahlen. Diejenigen, die die Möglichkeit zum Opt-in hatten, waren nur bereit, 26 Euro zu zahlen (Araña & León, 2012).

Nudges der Voreinstellungen ist nicht nur im Onlinebereich anwendbar. In Hotels kann die Opt-in-Einstellung zum Beispiel bei der Reinigung des Zimmers verwendet werden. In einem Feldexperiment konnten die Reinigungskosten um 63 % reduziert werden, indem das Zimmer nur auf Wunsch geputzt wurde. Anstatt das Zimmer täglich zu reinigen, es sei denn, der Gast wünschte, dass es nicht gereinigt wurde, wurde das Zimmer nur gereinigt, wenn es explizit gewünscht wurde vom Gast (Dolnicar, 2020).

## 12.2 Design / Vereinfachung

Durch gestalterische Ansätze wird das Produkt oder der Raum so designt, dass die gewünschte Wahl des Kunden diejenige mit dem kleinsten Zeit- und Informationsaufwand ist. Ein klassisches Beispiel hierfür ist, dass die Treppe öfters benutzt wird, wenn sie direkt neben dem Lift steht, anstatt in einem separaten, weiter entfernten Treppenhaus (Baldwin, 2014).

Eine einfachere Designmöglichkeit zeigt ein Beispiel aus China. Arbeiter in sechs Produktionsabteilungen einer Textilfabrik in China reagierten nicht auf die Regeln und monetären Anreize der Fabrik, Abfälle in Mülleimer zu werfen, statt auf den Boden. Folglich wurde ein Anstoss in Form von Aufklebern entworfen. Die Aufkleber stellen goldene Münzen dar und wurden auf den Produktionsböden platziert. Chinesen sind sehr abergläubisch und der Glaube besteht darin, dass goldene Münzen ein Omen für Glück und Reichtum sind. Die Mitarbeiter wurden so motiviert, die Münzen sauber zu halten und den Abfall in die Abfalleimer zu schmeissen. Der Abfall konnte so im Vergleich zum Ausgangswert signifikant um über 20 % reduziert werden (Wu & Paluck, 2021).

Solche Nudges können für alle möglichen Problemstellungen angewendet werden, zudem kann das Design individuell auf den Verbraucher bzw. die Kultur angepasst werden, weshalb sich diese Massnahme gut für diese Arbeit eignet. Zusätzlich weist die hohe Langzeitorientierung der chinesischen Kultur darauf hin, dass die Kultur sehr pragmatisch denkt und immer offen für praktische Lösungsansätze ist.

### 12.3 Informationsmechanismus / Transparenz

Informationsmechanismen können eingesetzt werden, um Menschen über Fallstricke oder Fehler zu informieren oder um Optionen so darzustellen, dass gesunde Entscheidungen gefördert werden. Oft sind Verbraucher falsch oder schlecht informiert und handeln deshalb nicht wie dies der Anbieter wünscht (Kenning et al., 2016).

In der Umfrage wurde für beide Kulturen die Information als häufigstes Mittel genannt, um Konflikte zu lösen. Insgesamt nannten 35 Umfrageteilnehmer, dass sie die Regeln klar kommunizieren. Dies kann sowohl mündlich (z.B. beim Check-in im Hotel) sowie auch schriftlich (z.B. Hausregeln) erfolgen.

#### 12.3.1 Mündliche Information

Mündlich Informationen zu liefern ist sehr effektiv, da dabei genau auf den Kunden eingegangen werden kann. Freundlichkeit ist dabei bei beinahe allen Kulturen wichtig, auch Inder und Chinesen schätzen dies. Wichtig bei indischen und chinesischen Gästen ist es, nie direkt nein zu sagen, sondern immer Lösungen anzubieten (Hotellerie Suisse).

#### 12.3.2 Schriftliche Information

Beliebte Mittel schriftlicher Kommunikation sind Hausregeln in Hotels. Im Interview bestätigte Herr Julier, dass diese sowohl von den indischen als auch von den chinesischen Gästen durchgelesen und grösstenteils eingehalten werden (siehe Anhang III.I). Dabei sei es jedoch wichtig, die Hausregeln in die jeweilige Sprache übersetzen zu lassen. Besonders die Chinesen sprechen oftmals nur gebrochen Englisch. Indische Touristen sprechen besser Englisch, da dies ein Überbleibsel des englischen Kolonialismus ist. Deshalb reicht eine Übersetzung auf Englisch, in Indien gibt es zudem keine einheitliche Sprache.

Die Abgabe von Broschüren, welche spezifisch für eine Kultur geeignet ist, sollte mit Vorsicht angewendet werden. Dies zeigt ein Beispiel aus Zell am See (Österreich). Da diese Ortschaft eine besonders beliebte Feriendestination für arabische Gäste ist, produzierte der Tourismus-Verband Zell am See einen Kulturführer «Where culture meets» für arabische Gäste. Die achtseitige Broschüre wurde jeweils beim Check-in an die Gäste verteilt und behandelte Themen wie die Vollverschleierung arabischer Frauen, Unterkunft, Müllentsorgung, Handeln und Feilschen bis hin zu Verkehrsproblemen arabischer Gäste. Der



Anfang Mai 2014 herausgegebene Kulturführer wurde jedoch bereits im Juni 2014, nach grosser Kritik von den arabischen Gästen sowie diverser nationaler und internationaler Medien, wegen ungenügender political correctness wieder zurückgezogen. Es ist deshalb zu empfehlen, keinen Guide für nur eine Kultur herauszugeben, sondern generelle Regeln in der Hausordnung zu behandeln, welche für alle Gäste gilt. Die Hausordnung ist üblich in Hotels und auch international anerkannt (Konskensalo, 2018).

Ebenso ist der Gebrauch von Abbildungen oder Piktogrammen nicht in jeder Situation zu empfehlen. Andere Kulturen verfügen über eine andere Auffassungsgabe und interpretieren Piktogramme demnach anders. Dies könnte folglich zu einer Fehlkommunikation führen (siehe Anhang III.I).

#### 12.4 Wiederholung / Mahnung

Durch gezieltes Wiederholen von gewissen Verhaltensweisen soll ein Lernprozess entstehen, der zu der gewünschten Verhaltensänderung führt. Erinnerungen können durch Hinweisschilder, Beschriftungen oder E-Mails erfolgen (Kenning et al., 2016). Das Anbringen von Hinweisschildern wird laut der Umfrage als häufiges Mittel eingesetzt, um negatives Verhalten zu vermeiden. Insgesamt acht Personen gaben an, durch Hinweisschilder die chinesischen oder indischen Gäste auf das inkorrekte Verhalten aufmerksam zu machen. Laut Herrn Julier sollte dies jedoch nur punktuell verwendet werden, um eine Überfüllung von Hinweisschildern zu vermeiden (Siehe Anhang III.I). Durch Mahnungen sollen zudem die Kunden über mögliche Folgekosten informiert werden (Kenning et al., 2016).

## 13 Lösungsansätze

In den nachfolgenden Kapiteln werden die in der Umfrage ermittelten Konfliktpunkte analysiert und mögliche Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt. Dabei wird nur auf diejenigen Konfliktpunkte eingegangen, die von mindestens 30 % der Umfrageteilnehmer genannt wurden.

### 13.1 Inkorrekte Benutzung von Sanitärinstallationen

Die falsche Benutzung von Sanitärinstallationen ist besonders ein Problem mit indischen Touristen. Die indischen Gäste, die zumeist aus urbanen Gebieten kommen, sind sich in der Regel gewohnt, dass die gesamten Sanitärbereiche über Bidets zu verfügen. Die Reinigung des Genitalbereiches mit Toilettenpapier gilt in Indien als Tabu (Frank, 2016). Zudem sind sich Inder oftmals Toiletten gewohnt, bei denen in die Hocke gegangen werden muss, anstatt abzusitzen (Pande, 2017). Auch berichten zwei Umfrageteilnehmer davon, dass die Türen der Duschen nicht geschlossen werden, was oftmals zu einer Wasserüberflutung führen kann.

Ein möglicher Lösungsansatz ist das Aufrüsten der Bäder mit Bidets sowie Abflüssen im

Boden. Das Hotel Cathrin in Engelberg hat diese Massnahme im Jahr 2005 umgesetzt und konnte so Probleme erfolgreich verringern (Frank, 2016). Der Umbau der Nasszellen ist jedoch mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden.

Eine weitere Möglichkeit ist, die indischen Gäste über die korrekte Benutzung der Sanitärinstallationen zu informieren. Dies kann in Hotels zum Beispiel in den Hausregeln niedergeschrieben werden.



Abbildung 15: Hinweisschild im WC  
Quelle: Frank, 2016

In Anlagen, in welchen nicht im Voraus Kontakt mit den indischen Gästen besteht, können die Gäste mit Hilfe von Schildern zur richtigen Benutzung aufgefordert werden.

### 13.2 Kochen in Hotelzimmern

Indische Gäste suchen in der Schweiz nach einer Heimat abseits von Zuhause. Dazu gehört auch indisches Essen. Obwohl die Schweizer Küche gerne einmal probiert wird, möchten indische Touristen nur ungern auf ihr eigenes indisches Essen verzichten (Frank). Deshalb greifen indische Gäste auch ab und zu zum mitgebrachten Gaskocher, mit dem sie ihre indischen Spezialitäten auch im Ausland zubereiten können. Zudem vertragen die Inder die Kuhprodukte in der Schweiz weniger gut (Haas, 2010). Um dem entgegenzuwirken, sollte den indischen Gästen aufgezeigt werden, welche Verpflegungsmöglichkeiten es in Bezug auf die indische Küche in der Region gibt. Somit werden dem indischen Gast Alternativen aufgezeigt, welche sich als schneller und einfacher als selbst zu kochen anbieten. Das Hotelpersonal kann zusätzlich durch Nachfragen (Erinnerung) den Kunden nochmals in die Richtung des Restaurantbesuches lenken, zum Beispiel mit der Frage, ob direkt eine Tischreservation in einem Restaurant für die indischen Gäste vorgenommen werden soll. Der Inder nimmt diese Nachfrage nicht als störend wahr, sondern schätzt den hohen Service.

Hotels und Restaurants können zudem in den Monaten Mai bis September das Angebot auf die indischen Bedürfnisse anpassen. Im Hotel Terrace in Engelberg werden während den Sommermonaten indische Köche angestellt, um den Bedürfnissen ihrer Landsleute gerecht zu werden (Frank, 2016).

### 13.3 Mitnahme von Essen vom Buffet

Dieser Konfliktpunkt betrifft sowohl die indische als auch die chinesische Kultur. Für dieses Problem ist es ratsam, mögliche Alternativen aufzuzeigen, wie zum Beispiel das Anbieten von Lunchpaketen aus der Küche oder die Abgabe einer Karte mit Restaurants, welche in der Tourismusdestination Mittagsmenus anbieten.

Eine weitere Möglichkeit ist die Verkleinerung der Teller. Kleinere Teller erhöhen den Aufwand, Essen mitzunehmen, da öfters nachgeschöpft werden muss. Die Feldforschung von Kallbekken und Sælen (2013) zeigt, dass eine Reduzierung der Grösse des Durchmessers der Frühstücksteller um drei Zentimeter (von 24 cm auf 21 cm), einen Rückgang des

Lebensmittelabfalls im Hotel von 19.5 % bewirken kann. Ob diese Massnahme auch die Mitnahme von Lebensmitteln verringern kann, ist nicht untersucht worden.

### 13.4 Vordrängeln in Schlangen, nicht korrektes Anstehen

Zum richtigen Warteschlangenmanagement gibt es bereits etliche Studien und Forschungen. Sowohl bei der indischen als auch bei der chinesischen Kultur haben die Umfrageteilnehmer festgestellt, dass oftmals nicht korrekt in einer Warteschlange eingereiht wird oder dass vermehrt vorgedrängt wird. Da die Schweiz eine relativ geringe Machtdistanz aufweist und deshalb grossen Wert auf Gleichheit legt, sind die Schweizer überzeugte Anhänger des Prinzips "Wer zuerst kommt, wird als Erster bedient". Indische und chinesische Gäste hingegen tolerieren öfter eine Ungerechtigkeit, weshalb viele der Meinung sind, sie dürfen vordrängen, wenn sie eine höhere Machtposition innehaben (Gillam, Simmons, Stevenson & Weiss, 2014; Hofstede Insight, o. D.).

Wo es Privilegien gibt, können einige bereit sein, für den Zugang oder die Bequemlichkeit zu bezahlen. In Indien zum Beispiel gibt es regelmässige Besichtigungstouren im Hindu-Tempel in Tirupati, wo Einzelpersonen einen V.I.P.-Zugang erwerben können (Gillam et al., 2014). Dies ist eine mögliche Lösung zum Beispiel bei Transportbahnen. Die Entwicklung und Implementierung ist zwar aufwändig, jedoch kann dies einen Zusatzgewinn mit sich bringen. Hier muss jedoch noch die Akzeptanz der anderen Gäste überprüft werden.

Zudem sollten sich Unternehmen, die besonders mit kollektiven Kulturen wie China arbeiten, für eine einzige Warteschlange entscheiden, die mehrere Schalter versorgt, anstatt für jeden Schalter eine eigene Warteschlange zu verwenden. Diese Änderung würde sich nur minimal auf die Durchsatzrate und -zeit auswirken, könnte aber die Zufriedenheit der Kunden erhöhen. Auch werden in China die Wartekanäle vereengt, was ein Vordrängen vermeiden kann. Da die chinesische Kultur körperliche Bräune als unzivilisiert betrachtet, sollte ebenfalls darauf geachtet werden, dass genügend Schattenplätze angeboten werden und dass die Gäste beim Warten nicht zu lange in der Sonne stehen müssen (Gillam et al., 2014).

Generell kann jedoch gesagt werden, dass es zu den Best Practices gehört, die Kunden so früh wie möglich miteinzubeziehen, damit sie den Prozess verstehen. Ein Mitarbeiter, welcher die Kunden empfängt und ihnen den Ablauf erklärt, ist deshalb empfehlenswert. Dies zeigt

auch folgendes Beispiel: An einem besonders geschäftigen Tag erreichte das Disneyland in Hong Kong seine Kapazitätsgrenze und musste den Einlass von Gästen vorübergehend stoppen. Die chinesischen Besucher in der Warteschlange waren so verzweifelt, weil sie fürchteten, den Park nicht mehr betreten zu können, dass sie begannen, die Sicherheitszäune zu erklimmen. Als die Unternehmensleitung erkannte, dass viele Besucher einfach nur Disney in irgendeiner Form erleben wollten, beschwichtigte sie die Besucher, indem sie sie bat, in einem angrenzenden Disney-Wasserpark zu warten. Obwohl sie ihr eigentliches Ziel, das Hong Kong Disneyland, nicht sofort erreichten, waren die Kunden in der Disney-Umgebung empfangen worden. Dieses Beispiel knüpft an das Prinzip an, dass sich unbekannte oder nicht-informierte Wartezeiten als länger anfühlen. Die Dauer einer Wartezeit vor dem Prozess ist selten vorhersehbar, aber wenn der Kunde einmal eingetreten ist, sollte er genügend Informationen erhalten, um seine Erwartungen anzupassen (Gillam et al., 2014).

Jedoch kann gesagt werden, dass, wenn sich die wirtschaftliche Situation der Menschen in einer Kultur verbessert, sich tendenziell auch ihr Verhalten ändert. Sowohl in China als auch in Indien führte eine aufkeimende Mittelschicht zu Änderungen im Warteschlangenverhalten (Gillam et al., 2014).

### 13.5 Überbelegung von Zimmern

38 % der Umfrageteilnehmer gaben an, dass indische Gäste ihre Hotelzimmer überbelegen. Dies lässt sich auf ein hohes Einbettungsstreben in der indischen Kultur zurückführen, die In-Group der indischen Gäste ist höher als in Schweizer Kulturen. In Indien ist es üblich, dass Familien über mehrere Generationen mit teilweise bis zu 15 Personen zusammen in einer Wohnung leben (Kaffa, 2017). Obwohl China eine höhere kollektivistische Ausprägung hat und die Familie sehr wichtig ist, wurde dieser Kritikpunkt bei chinesischen Gästen nur von 17 % der Umfrageteilnehmer bemängelt. Dies lässt sich auf die Ein-Kind-Politik zurückführen, welche dazu führte, dass in China kaum noch Grossfamilien anzutreffen sind (Bundeszentrale für politische Bildung, 2020).

Bei diesem Problem sind besonders die Informierung und Wiederholung sehr sinnvoll. So macht es Sinn, auf der Bestätigung einer Buchung nochmals explizit zu erwähnen, für wie viele Personen ein Hotelzimmer ist (siehe Anhang III.I). Ein Umfrageteilnehmer wies zudem darauf hin, dass sie beim Check-in die Anzahl der Personen nachzählen und auf die maximale

Belegung des Zimmers hinweisen. Dabei sollten immer auch mögliche Lösungen vorgeschlagen werden (siehe Anhang III.I).

### 13.6 Mangelnde Rücksicht gegenüber Gegenständen

Rund ein Drittel der Befragten gab an, dass sowohl die indischen sowie auch die chinesischen Gäste zu wenig Rücksicht gegenüber Gegenständen haben. In dieser Situation helfen nur Nudges der Mahnung. Durch das Aufzeigen von Folgekosten, die bei beschädigten oder kaputten Gegenständen entstehen, werden die Gäste sensibilisiert.

### 13.7 Zu lautes Sprechen



Abbildung 16: Schallabsorbierendes Bild  
Quelle: Akustikbild-Manufaktur GmbH, o. D. (Webseite)

Von 38 % der Umfrageteilnehmer wurde bemerkt, dass chinesische Gäste laut sprechen und so ein unangenehmes Raumklima entsteht. Auch bei den indischen Touristen wurde dieser Konfliktpunkt von 30 % der Teilnehmer bestätigt. Besonders bei grossen Gruppen verstärkt sich dieser Punkt zusätzlich. Dieses Verhalten kann kaum beeinflusst werden, jedoch kann der Raum so designt werden, dass Schallwellen besser aufgenommen werden. Teppiche, Vorhänge oder Pflanzen schlucken den

Schall besser als blanke Wände und können bereits den Lärmpegel verringern (KR Schweiz, o. D.). Ein noch besseres Ergebnis erzielen Schallabsorber, welche an den Wänden befestigt werden. Diese können mittlerweile in allen möglichen Farben und Formen gekauft werden. Auch schallabsorbierende Möbel sind mittlerweile erhältlich (Semmler-Schmetz, 2010).

## 14 Weitere Massnahmen

Im Verlauf der Analyse, kristallisierte sich heraus, dass die Massnahmen nicht nur bei den Touristen angesetzt werden sollten. Für ein harmonisches zusammentreffen, benötigt es ebenfalls ein Entgegenkommen sowie kulturelle Akzeptanz der Gastgeber. Nachfolgen werden einige Massnahmen aufgezeigt, die eine kulturelle Akzeptanz fördern.

### 14.1 Freundlichkeit

«Das Lächeln, das du aussendest, kehrt zu dir zurück», diese indische Weisheit lässt sich grundsätzlich auf alle Kundenbegegnungen anwenden. Sowohl die indischen als auch die chinesischen Gäste schätzen eine freundliche und offene Art. Dies bestätigten auch die Umfrageteilnehmer. 20 Teilnehmer erwähnten, dass sie vor allem die Gäste freundlich bedienen und ihnen höflich die Regeln erklären.

### 14.2 Interkulturelles Personal

Nur gerade ein Umfrageteilnehmer hat geantwortet, dass das Unternehmen indisches und chinesisches Personal einsetzt, um eine bessere Kommunikation mit den Gästen zu fördern. Dies ist sehr zu empfehlen, da sowohl die indische als auch die chinesische Kultur eine sehr hierarchische und kollektivistische Kultur ist (Hofstede, 2011). Personen aus der gleichen Kultur vertrauen und respektieren sie mehr. Ein gutes Beispiel hierfür sind die jüdischen Vermittler im Davos, Arosa und im Saastal. Nach einigen Missverständnissen mit diesen jüdischen Touristen sind nun seit Sommer 2019 jüdische Vermittler auf den Strassen, beim Tourismusbüro oder bei der Bergbahn der beliebten Feriendestinationen unterwegs. Diese haben zwei Aufgaben; einerseits sollen die jüdischen Gäste über die Verhaltensweisen in der Schweiz aufgeklärt werden, sodass diese nicht als unhöflich von den Gästen verstanden werden. Andererseits suchen die Vermittler auch gezielt das Gespräch mit den Einheimischen, um das Verständnis zu fördern (Caminada, 2019). Diese Massnahme ist aufwändig und kostspielig, lohnt sich jedoch sehr, findet auch der Marktmanager von Interlaken Tourismus. Die chinesische sowie auch die indische Kultur schätzen es, wenn Ihnen Verständnis entgegengebracht wird und sie das Gefühl haben, dass sich der Gegenüber für ihre Kultur interessiert.

## 15 Fazit

In der nachfolgenden Tabelle sind alle Lösungsvorschläge mit Einbezug der Kosten ersichtlich.

Tabelle 3: Übersicht Lösungsmassnahmen

<b>Problem</b>	<b>Betrifft</b>	<b>Mögliche Massnahmen</b>	<b>Kosten</b>
Inkorrekte Benutzung von Sanitärinstallationen	Indische Gäste	Einbau von Bidets und Abflüssen in den Nasszellen	Hoch
		Information: Gäste durch Hinweisschilder oder in den Hausregeln auf die korrekte Benutzung hinweisen	Gering
Kochen in Hotelzimmern	Indische Gäste	Anbieten von Alternativen: Abgabe von Listen mit Verpflegungsmöglichkeiten	Gering
		Tischplatzreservierungen in Restaurants anbieten	Gering
		Anpassen des Menus auf die indischen Bedürfnisse	Hoch
Mitnahme von Essen vom Buffet	Indische & chinesische Gäste	Anbieten von Alternativen: Lunchpaket anbieten, Liste mit Verpflegungsmöglichkeiten verteilen	Gering
		Reduzierung der Tellergrössen: Aufwand wird erhöht.	Gering
Vordrängeln	Indische & chinesische Gäste	Abkürzung: Anbieten von VIP-Pässen, die die Anstehzeit verkürzen	Mittel
		Reduzierung der Anzahl Warteschlangen auf eine & Verengung des Korridors	Gering
		Information: Erklärung des Prozesses durch einen Mitarbeiter oder elektronische Information der Wartezeit	Mittel - hoch



Überbelegung von Zimmern	Indische Gäste	Gast genau Informieren z.B. bei der Buchungsbestätigung	Gering
		Nachzählen beim Check-In	Gering
Zu lautes Sprechen	Indische & chinesische Gäste	Schallabsorbierende Bilder, Möbel im Raum integrieren	Mittel
Mangelnde Sorgfalt gegenüber Gegenständen	Indische & chinesische Gäste	Mahnung: Aufzeigen von möglichen Kosten	Gering
Allgemeine Probleme	Indische & chinesische Gäste	Indische oder chinesische Vermittler	Hoch
		Interkulturelle Workshops	Mittel

Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

## 16 Schlussfolgerung

Aufgrund der Analyse konnten diverse Erkenntnisse gewonnen werden. Kulturell gibt es grosse Unterschiede zwischen der westlichen Schweiz und den asiatischen Ländern Indien und China. Dies verdeutlicht besonders die kulturelle Einstufung nach Schwartz. Indien und China weisen eine starke Ausprägung in den Dimensionen Beherrschung, Einbettung und Hierarchie auf. Die Schweiz hingegen ist besonders in den polaren Dimensionen vertreten. Die Analyse nach Schwartz ergibt zudem wichtige kulturelle Wertvorstellungen, die in den drei Kulturen vorherrschen.

Tabelle 4: Wertevorstellungen in den drei Ländern

Schweiz	Indien	China
<ul style="list-style-type: none"><li>• Loyalität</li><li>• Gleichberechtigung</li><li>• Ehrlichkeit</li><li>• Spass</li><li>• Kreativität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erfolg</li><li>• Soziale Ordnung</li><li>• Respekt vor der Tradition</li><li>• Gehorsam</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Unabhängigkeit</li><li>• Mut</li><li>• Ehrgeiz</li><li>• Kompetenz</li><li>• Anerkennung</li></ul>

Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

Hofstede erlaubt durch die Aufgliederung von insgesamt sieben Dimensionen einen genaueren Überblick auf die verschiedenen Kulturen und die Unterschiede in den einzelnen Dimensionen. Sowohl die indische als auch die chinesische Kultur verfügen über eine sehr hohe Machtdistanz, die eine strikte soziale Ordnung vorgibt. In dieser Dimension ist der Unterschied zwischen der Schweizer Kultur sowie den beiden asiatischen Kulturen am grössten. Der grosse Unterschied äussert sich zum Beispiel in der Art der Kommunikation. Weil in Indien und China Entscheidungen nicht hinterfragt werden, akzeptieren viele Inder und Chinesen ein Nein nicht. Zudem werden in Ländern mit einer hohen Machtdistanz Männern, älteren Personen sowie Personen in Führungspositionen mehr Respekt entgegengebracht. Da sich die Schweizer eine direkte Kommunikation und flache Hierarchien gewohnt sind, kann dies zu Missverständnissen führen. Hinzu kommt, dass es sich vor allem die Oberschicht in Indien und China leisten kann zu reisen, weshalb sich die Gäste einen hohen Standard gewohnt sind und erwarten. Besonders der chinesische Gast erwartet, dass sich die Gastgeber den Wünschen der Gäste bewusst sind und dementsprechend handeln.

Die tiefe Unsicherheitsvermeidung der beiden asiatischen Kulturen weist zudem darauf hin, dass Regeln nicht so eng wie in der Schweiz gesehen werden, weshalb ein Einsatz von Verboten nicht wirkungsvoll ist und besonders von den chinesischen Gästen als Angriff angesehen werden kann.

Hofstede zeigt jedoch auch auf, dass Asiaten nicht gleich Asiaten sind. Indische Gäste haben eine tiefere Langzeitorientierung als chinesische Gäste, weshalb Traditionen und Rituale für die indische Gesellschaft wichtiger sind. Dies widerspiegelt sich auch in der Reisezeit. Während chinesische Touristen ganzjährig reisen, reisen Inder vor allem während der Sommermonate, wenn weniger Feste in Indien stattfinden. Indische Reisende sind zudem offener als chinesische Gäste und stellen viele Fragen.

Die Umfrage verschafft einen Überblick über die in der Schweiz als negativ wahrgenommenen Verhaltensweisen der indischen und chinesischen Touristen. Es zeigt sich, dass mehr Konfliktpunkte im Umgang mit indischen Gästen bestehen, das Verhalten der chinesischen Gäste hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Folgende Konfliktpunkte wurden von mindestens 30 % der Befragten bestätigt:

Tabelle 5: Konfliktpunkte mit indischen und chinesischen Gästen

Indien	China
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kochen im Hotelzimmer</li> <li>• Inkorrekte Benutzung der Sanitärinstallationen</li> <li>• Vordrängeln beim Anstehen</li> <li>• Überbelegung von Zimmern</li> <li>• Mangelnde Sorgfalt gegenüber Gegenständen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu lautes Sprechen</li> <li>• Vordrängeln beim Anstehen</li> <li>• Mangelnde Sorgfalt gegenüber Gegenständen</li> <li>• Mitnahme von Essen vom Buffet</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung der Autorin

Im Verlauf der Erhebungen kristallisierte sich heraus, dass diese Konfliktpunkte besonders bei Gruppenreisen bestehen. Die Reise in der Gruppe ist eine beliebte Methode für Erstreisende. Diese sind weniger vertraut mit den Besonderheiten der Schweizer Kultur und verfügen zudem über schlechtere Englischkenntnisse. Dies bestätigten auch die beiden

Interviewgäste. Ein Trend zu kleineren Gruppen und vermehrten Individualreisen ist dabei deutlich spürbar.

Zu den oben genannten Problempunkten konnten Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden, welche mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse der Kulturforschung auf die jeweilige Kultur angepasst werden konnten. Der Fokus lag dabei auf der Anwendung der meist kostengünstigen Erlebnisarchitektur, welche ohne Verbote und nur durch Anreize das Verhalten der Gäste beeinflussen kann.

Hierbei empfiehlt es sich besonders, auf die Methoden der Information sowie Erinnerung einzugehen. Durch gezielte, aber übersichtliche Information werden die Gäste auf Besonderheiten und die lokale Etikette hingewiesen. In der direkten, mündlichen Kommunikation kann auf den Gast besonders gut eingegangen werden, dies zeigen auch die Ergebnisse der Umfrage. Bei beiden Kulturen wurde der Dialog als häufigste Massnahme angegeben, um Konfliktpunkte zu minimieren. Bei einer schriftlichen Kommunikation, wie der Abgabe einer Broschüre, ist mehr Vorsicht geboten. Beispiele wie der Kulturführer «Where culture meets» der Tourismusorganisation Zell am See zeigen, dass hierbei auch Missverständnisse entstehen können. Korrekte und hochwertige Übersetzungen in die jeweilige Sprache erleichtern die Kommunikation. Besonders bei Gruppen hilft auch die Kommunikation mit dem Gruppenleiter.

Weitere Lösungsmöglichkeiten sind das Aufzeigen von Alternativen oder das Erklären von Folgekosten. Nicht vergessen werden darf dabei der freundliche Umgang mit den Kunden, dies wird in beinahe jeder Kultur geschätzt.

Obwohl für alle Probleme mögliche Lösungsvorschläge erarbeitet worden sind, konnte die Wirksamkeit der konkreten Massnahmen nur in wenigen Fällen durch Beispiele wie best practices bestätigt werden. Die Forschungsfrage «Welche Lösungsmöglichkeiten bieten sich an, um die Konfliktpunkte zwischen Schweizer Anbietern und indischen und chinesischen Touristen zu minimieren?» kann somit nicht abschliessend beantwortet werden. Hierfür werden weitere Feldforschungen benötigt. Anhand von weiterführenden Forschungen und Feldexperimenten muss auf die Wirksamkeit und die Akzeptanz der Massnahmen eingegangen werden. Zudem ist es sinnvoll, verhaltenspsychologische Komponenten genauer zu durchleuchten.

Abschliessend kann gesagt werden, dass ein kulturelles Verständnis und eine gegenseitige Akzeptanz bereits sehr viel bewirken kann und dass ein Entgegenkommen beider Seiten zwingend für ein reibungsloses Zusammentreffen zweier Kulturen ist. Eine Auseinandersetzung mit der Kultur der Gäste ist folglich zwingend, wobei interkulturelle Workshops behilflich sein können. Dabei ist jedoch im Hinterkopf zu behalten, dass keine Kultur kohärent ist und dass es folglich in jeder Kultur Personen gibt, bei denen das Konfliktpotential höher ist.

## 17 Literaturverzeichnis

- Akustikbild-Manufaktur GmbH. (o. D.). Akustikbild Day & Night \*. Abgerufen am 3. April 2021, von <https://www.akustikbild-manufaktur.de/produkt/schallschutzelement-akustikbild-kunst-day-night/>
- Araña, J. E. & León, C. J. (2012). Can Defaults Save the Climate? Evidence from a Field Experiment on Carbon Offsetting Programs. *Environmental and Resource Economics*, 54(4), 613–626. <https://doi.org/10.1007/s10640-012-9615-x>
- Baldwin, R. (2014). From Regulation to Behaviour Change: Giving Nudge the Third Degree. *The Modern Law Review*, 77(6), 831–857. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.12094>
- Betz, J. (2007, 18. Januar). *bpb.de - Indien - Größte Demokratie der Welt - Geschichte bis 1947*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44384/geschichte-bis-1947>
- Bundesamt für Statistik. (2020, 5. November). *Hotels und Kurbetriebe: Ankünfte und Logiernächte in der Schweiz nach Gästeherkunftsland (kumulierte Ergebnisse) - 1.1.2005-30.9.2020 | Tabelle | Bundesamt für Statistik [Datensatz]*. Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.14843167.html>
- Bundeszentrale für politische Bildung. (2020, 28. Oktober). *Vor 5 Jahren: Ende der Ein-Kind-Politik in China*. bpb.de. <https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/317830/ein-kind-politik>
- Caminada, S. (2019, 16. August). *Für gegenseitiges Verständnis - Jüdische Touristen und Einheimische sollen miteinander reden*. Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). <https://www.srf.ch/news/schweiz/fuer-gegenseitiges-verstaendnis-juedische-touristen-und-einheimische-sollen-miteinander-reden>
- Der Beauftragte der Bundesregierung für weltweite Religionsfreiheit. (2020, 28. Oktober). *Indien*. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. <https://religionsfreiheit.bmz.de/de/der-bericht/laender-A-Z/indien/index.html>
- Deshpande, M. S. (2010). *History of the Indian Caste System and its impact on India today*. <https://digitalcommons.calpoly.edu/socssp/44>

- Die Welt. (2012, 10. August). *Ranking: Das sind die beliebtesten Touristen der Welt*.  
<https://www.welt.de/reise/article2234689/Das-sind-die-beliebtesten-Touristen-der-Welt.html>
- Dolnicar, S. (2020). Designing for more environmentally friendly tourism. *Annals of Tourism Research*, 84, 102933. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102933>
- Expedia. (2007, 23. Mai). *Die besten Touristen der Welt: Japaner beliebteste Touristen, Deutsche auf Platz 5 / Expedia.de befragt*. . . presseportal.de.  
<https://www.presseportal.de/pm/9696/990560>
- Frank, S. (2016). Dwelling-in-motion: Indian Bollywood tourists and their hosts in the Swiss Alps. *Cultural Studies*, 30(3), 506–531.  
<https://doi.org/10.1080/09502386.2015.1113637>
- Gillam, G., Simmons, K., Stevenson, D. & Weiss, E. (2014). Line, line, everywhere a line: Cultural considerations for waiting-line managers. *Business Horizons*, 57(4), 533–539.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.03.004>
- Haas, E. (2010, 19. Juni). Mit dem Gaskocher ins Luxushotel. *Tages-Anzeiger*.  
<https://www.tagesanzeiger.ch/leben/gesellschaft/mit-dem-gaskocher-ins-luxushotel/story/11461328>
- Heilmann, S., Stepan, M., Wessling, C. & Ohlberg, M. (2018, 7. September). *Charakteristika des politischen Systems*. bpb.de.  
<https://www.bpb.de/internationales/asien/china/44270/charakteristika-des-politischen-systems>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2. Aufl.). SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 5–21. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede Insights. (o. D.). *Country Comparison*. Abgerufen am 22. März 2021, von <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,india,switzerland/>
- Höllmann, T. O. (2008, 7. August). *bpb.de – Dossier China – Geschichte – Das alte China*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/china/44248/das-alte-china>

- Hotelleriesuisse & Schweiz Tourismus. (2019a, Januar). *Indische Gäste in der Schweiz*.  
<https://www.hotelleriesuisse.ch/it/download-DEE95F6B-3083-40E2-BABF-7E84715DD746.secure>
- Hotelleriesuisse & Schweiz Tourismus. (2019b, November). *Chinesische Gäste in der Schweiz*.  
[http://gastfreundschaft-zentralschweiz.ch/wp-content/uploads/2014/10/Chinesen\\_zu\\_Gast\\_dt.pdf](http://gastfreundschaft-zentralschweiz.ch/wp-content/uploads/2014/10/Chinesen_zu_Gast_dt.pdf)
- Hsu, S.-Y., Woodside, A. G. & Marshall, R. (2013). Critical Tests of Multiple Theories of Cultures' Consequences. *Journal of Travel Research*, 52(6), 679–704.  
<https://doi.org/10.1177/0047287512475218>
- Interlaken Tourismus. (o. D.). *Tourismus-Sensibilisierung*. Interlaken. Abgerufen am 7. März 2021, von <https://www.interlaken.ch/info-service/ueber-interlaken-tourismus/tourismus-sensibilisierung>
- Kaffka, I. (2017, 22. Dezember). *Indische Grossfamilien - Alle unter einem Dach*. Der Spiegel.  
<https://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/indien-grossfamilien-unter-einem-dach-a-1175735.html>
- Kallbekken, S. & Sælen, H. (2013). 'Nudging' hotel guests to reduce food waste as a win–win environmental measure. *Economics Letters*, 119(3), 325–327.  
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.03.019>
- Kang, D. & Mastin, T. (2008). How cultural difference affects international tourism public relations websites: A comparative analysis using Hofstede's cultural dimensions. *Public Relations Review*, 34(1), 54–56. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.11.002>
- Keystone. (2019). *Eine Gruppe asiatischer Touristen macht Erinnerungsfotos der Kapellbrücke mit dem Smartphone in der Altstadt von Luzern* [Fotografie]. Nau.ch.  
<https://www.nau.ch/news/schweiz/12000-chinesische-touristen-besuchen-die-schweiz-65519689>
- Kenning, P., Reisch, L. A., & Wertenbroch, K. (2016). Nudge: Psychologie zum Wohl des Verbrauchers nutzen. *Strategie & Management*, 44-49.
- Klein, T. (2008, 7. August). *bpb.de – Dossier China - Geschichte – Politische Geschichte Chinas 1900–1949*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/china/44251/china-1900-1949>
- Knobel, R. (2020, 4. Februar). *Zahl der chinesischen Touristen in Luzern hat sich verfünffacht – Schweiz Tourismus reagiert und will weg vom Gruppentourismus*. Luzerner Zeitung.



- <https://www.luzernerzeitung.ch/zentralschweiz/luzern/zahl-der-chinesischen-touristen-in-luzern-hat-sich-verfuenffacht-schweiz-tourismus-reagiert-und-will-weg-vom-gruppentourismus-ld.1191646>
- Koskensalo, A. (2018). „Araber-Knigge “in der Region Zell am See und Kaprun (Salzburg/Österreich): Misslungener Kultur-Transfer oder Beispiel für eine gegenseitige Wirt-Gast-Toleranz?. *Sprach-und Textkulturen–interkulturelle und vergleichende Konzepte*, 11, 157.
- KR Schweiz. (o. D.). *Räume leiser machen - Wie Sie die Akustik selber verbessern können*. KR Decken und Wandelemente. Abgerufen am 12. April 2021, von <https://www.kr-schweiz.ch/wie-sie-die-raumakustik-einfach-selber-verbessern-koennen-und-warum-eine-gute-raumakustik-fuer-uns-alle-wichtig-ist/>
- Lynn, M., Zinkhan, G. M. & Harris, J. (1993). Consumer Tipping: A Cross-Country Study. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 478. <https://doi.org/10.1086/209363>
- Neuhaus, C. (2019, 19. Mai). *Overtourism: Es gibt Schweizer Orte, wo die Grenze erreicht ist*. Neue Zürcher Zeitung. <https://www.nzz.ch/schweiz/movertourism-es-gibt-schweizer-orte-wo-die-grenze-erreicht-ist-nzz-ld.1482167?reduced=true>
- Orlovius-Wessely, A. (1995). *Interkulturelle Kommunikation im europäischen Tourismus*. In *Management des europäischen Tourismus* (pp. 217–226 Aufl.). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Pande, A. (2017, 9. August). *A tourist's guide to public toilets*. Sify. <https://www.sify.com/news/a-tourists-guide-to-public-toilets-news-columns-rijrCChaejec.html>
- Paul, G. (2021, 4. Januar). *Konfuzianismus – Staatslexikon*. Staatslexikon. <https://www.staatslexikon-online.de/Lexikon/Konfuzianismus>
- Pearce, P. L., Wu, M.-Y. & Osmond, A. (2013). Puzzles in Understanding Chinese Tourist Behaviour: Towards a Triple-C Gaze. *Tourism Recreation Research*, 38(2), 145–157. <https://doi.org/10.1080/02508281.2013.11081741>
- Pizam, A. & Sussmann, S. (1995). *Does nationality affect tourist behavior?* *Annals of tourism research*, 22(4), 901–917.
- Ramkissoon, H., Uysal, M. S. & Brown, K. G. (2011). A cross-cultural comparison of tourists' cultural behavioural intentions. *E-review of Tourism Research*, 9(5), 190–219. [https://agrilifecdn.tamu.edu/ertr/files/2012/11/eRTR\\_ARN\\_Ramkissoon-et-al.pdf](https://agrilifecdn.tamu.edu/ertr/files/2012/11/eRTR_ARN_Ramkissoon-et-al.pdf)

- Reetz, D. (2014, 7. April). *bpb.de - Indien - Größte Demokratie der Welt - Muslime in Indien*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44418/muslime-in-indien>
- Reisinger, Y. & Turner, L. (1997). Cross-cultural differences in tourism: Indonesian tourists in Australia. *Tourism Management*, 18(3), 139–147. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(96\)00115-x](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(96)00115-x)
- Rothermund, D. (2014, 7. April). *bpb.de - Indien - Größte Demokratie der Welt - Geschichte ab 1947*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44407/geschichte-ab-1947>
- Schmidt-Glintzer, H. (2008, 7. August). *bpb.de – Dossier China – Geschichte – Politische Geschichte Chinas: 1949 bis Heute*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/china/44253/china-nach-1949>
- Schwartz, S. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2–3), 137–182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Schwartz, S. H. (2008, 1. Januar). (PDF) *The 7 Schwartz cultural value orientation scores for 80 countries*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/304715744\\_The\\_7\\_Schwartz\\_cultural\\_value\\_orientation\\_scores\\_for\\_80\\_countries?channel=doi&linkId=5777e1b808aead7ba0745f7c&showFulltext=true](https://www.researchgate.net/publication/304715744_The_7_Schwartz_cultural_value_orientation_scores_for_80_countries?channel=doi&linkId=5777e1b808aead7ba0745f7c&showFulltext=true)
- Schwartz, S. H., Bardi, A. & Bianchi, G. (2000). Value Adaptation to the Imposition and Collapse of Communist Regimes in East-Central Europe. *Political Psychology*, 217–237. [https://doi.org/10.1057/9780230598744\\_13](https://doi.org/10.1057/9780230598744_13)
- Schweiz Tourismus. (2019a). *Market Report Greater China 2018*. ST Market Research.
- Schweiz Tourismus. (2019b). *Market Report India 2018*. ST Market Research.
- Semmler-Schmetz, M. (2010). Endlich weniger Lärm in der „Bib“! – Akustikmassnahmen in der Bibliothek der Medizinischen Fakultät Mannheim. *Theke aktuell*, 17(3), 17-21.
- Skoda, U. (2014, 7. April). *Kaste und Kastensystem in Indien*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44414/kastenwesen>
- SRF. (2021, 14. April). *Coronavirus - Indien wird mit voller Wucht von zweiter Welle getroffen*. Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). <https://www.srf.ch/news/international/coronavirus-indien-wird-mit-voller-wucht-von-zweiter-welle-getroffen>

- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2010). *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt* (16. Aufl.). Ullstein Taschenbuchverlag.
- UNWTO. (2011, 11. Oktober). *International tourists to hit 1.8 billion by 2030*.  
<https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030>
- Wagner, C. (2014, 7. April). *Indiens politisches System*. bpb.de.  
<https://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44443/politisches-system>
- Weber, F., Stettler, J., Cramer, U., Egli, F. & Barth, M. (2019). *Measuring Overtourism, Indicators for overtourism: Challenges and opportunities*. Lucerne University of Applied Sciences and Arts. <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=4080>
- Wessler, H. W. (2014, 7. April). *bpb.de - Indien - Größte Demokratie der Welt - Einführung*. bpb.de. <https://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44581/indien-eine-einfuehrung>
- Wu, S. J. & Paluck, E. L. (2021). Designing nudges for the context: Golden coin decals nudge workplace behavior in China. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.002>

## Selbständigkeitserklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit alleine und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln realisiert habe und ausschliesslich die erwähnten Quellen benutzt habe. Ohne Einverständnis des Studiengangsleiters und des für die Bachelorarbeit verantwortlichen Dozierenden sowie des Forschungspartners, mit dem ich zusammengearbeitet habe, werde ich diesen Bericht an niemanden verteilen, ausser an die Personen, die mir die wichtigsten Informationen für die Verfassung dieses Berichts geliefert haben und die ich nachstehend aufzähle: Marc Schnyder.