



# Den besten Mix finden

Kulturelle Unterschiede von ausländischen Gästen werden in der Hotellerie immer noch aus der Problemperspektive betrachtet; die Hotelmanagement-Ausbildung ist vor allem auf internationale Standards und interkulturelle Kommunikation begrenzt. Wer jedoch **kulturelle Unterschiede als Chance** begreift, dem öffnet sich ein wahrer Fundus an neuen Service-Ideen

Immer neue Reisende aus uns wenig vertrauten Ländern strömen nach Europa und Deutschland. Die wachsenden Mittelschichten aus Vietnam, China, Kolumbien, Brasilien, Südkorea oder der Türkei sind stolz auf ihre zunehmende Mobilität. Sie bringen Erwartungen und Wünsche an ihre Gastgeber mit. Hotels können diesen Bedürfnissen mit standardisierten Service-Konzepten begegnen; sicherlich nicht unfreundlich, aber doch eher unpersönlich und mit einer gewissen Distanz zum Gast. Oder sie tauchen ein in die Welt der kulturellen Vielfalt, lernen diese für sich zu nutzen und stellen sich individuell und flexibel auf die neuen Gäste ein. Ganz im Zeichen der Trends »individuellere Angebote« oder »sich kümmern« können kulturelle Unterschiede die Basis für vielfältige Ideen sein, die die Nähe zum Gast ermöglichen. Also eine Chance, sie langfristig, insbesondere emotional zu gewinnen und sie an das Haus zu binden.

**Chinesen oder Brasilianer sind beziehungsorientiert – wie übrigens ein Großteil der Welt. Gute Beziehungen sind die Basis für gute Geschäfte.**

Nehmen wir den Unterschied zwischen sach- und beziehungsorientierten Ländern. Deutsche, die klar als sachorientiert gelten, legen dabei großen Wert auf reibungslose Abläufe, auf eindeutige

Regeln und vor allem auf schriftliche Vereinbarungen. Chinesen oder Brasilianer sind hingegen beziehungsorientiert – wie übrigens ein Großteil der Welt. Gute Beziehungen sind die Basis für gute Geschäfte. Sachthemen sind hier zweitrangig.

Wie können Hotels also das Thema »Beziehungsorientierung« für sich nutzen? Zum Beispiel durch die Weiterqualifizierung besonders kommunikativer Mitarbeiter zu Relationship Managern. Ihre Aufgabe wäre es, sich ganz besonders um das Wohlergehen und die Wünsche dieser Gäste zu kümmern. Sie sind die ständigen Ansprechpartner und nutzen jede Gelegenheit, mit ihnen im Gespräch zu bleiben. Damit wird der Grundstein für eine besondere Beziehung zwischen Ho-

tel und Gästen gelegt. Weitere Ideen ergeben sich beispielsweise aus den unterschiedlichen Essgewohnheiten. Durch die Spezialisierung eines Mitarbeiters zum Ethno Food Manager kann ein Hotel die Zusammensetzung seiner Food & Beverage-Angebote stärker an den neuen Zielgruppen ausrichten. Er muss beispielsweise wissen, dass Essen überaus viel mit Religion und Weltanschauungen zu tun hat. Wie ernähren sich etwa Muslime oder Juden und in welcher Kultur wird Wert auf vegetarische Kost gelegt? Der Ethno Food Manager sorgt dafür, dass der richtige Mix angeboten wird.

## Kulturelle Vorlieben als Ideengenerator

Wer systematisch Ideen aus kulturellen Unterschieden entwickeln möchte, dem steht das »Cross Cultural Mixing«-Verfahren zur Verfügung. Unter Einbindung der Mitarbeiter – insbesondere auch jener aus anderen Kulturen – können kontinuierlich neue Ansätze, Ideen und Innovationen entwickelt werden. Das Verfahren wird in mehreren Schritten durchgeführt. Zunächst werden etwa für jene Gästegruppen, die im Hotel oft vertreten sind, typische Merkmale – beispielsweise für den Bereich »Food-Vorlieben« – gesammelt. Danach werden im zweiten Schritt diese untereinander nach einem Matrix-Prinzip »gekreuzt«. Nehmen wir das Beispiel eines Hotels, in dem viele Gäste aus Asien einchecken. Das Hotel überlegt, wie es zukünftig die Minibar bestücken soll. Das »Cross Cultural Mixing«-Verfahren ermöglicht es, die Vorlieben der verschiedenen Gäste zu ermitteln. Anschließend werden die jeweiligen Produkte miteinander gekreuzt, bis sich ein entsprechender Mix ergibt. So könnten zukünftig in der Minibar des Hotels etwa neben Bier und Wasser auch Nudelsuppe, kalter Tee oder Kuchen stehen. Erst im dritten Schritt erfolgt eine Priorisierung und Machbarkeitsprüfung. Um so viele Ideen wie möglich zu bekommen, sollten Sie sich nicht zu früh durch Umsetzungsfragen einschränken. Im letzten Schritt werden die übrig gebliebenen Ideen getestet und umgesetzt. Das »Cross Cultural Mixing«-Verfahren lässt sich auf alle Hotelbereiche anwenden, egal ob es sich um Dienstleistungen oder Produktangebote handelt.

Die Nutzung kultureller Unterschiede kann zu einem wichtigen Baustein der eigenen Positionierung und Differenzierung am Markt werden. Voraussetzung dafür ist, dass man sich mit ihnen auseinandersetzt und den eigenen Blick mehr auf die Chancen als auf die Probleme richtet. Interessanterweise spielen diese Chancen in den Hotelmanagement-Ausbildungen noch keine große Rolle. Schaut man auf die Ausbildungsinhalte, so fällt auf, dass zwar großer Wert auf eine internationale Ausrichtung und gute Fremdsprachenkenntnisse gelegt wird; doch beim Thema Umgang mit interkulturellen Unterschieden beschränken sich viele Studiengänge auf interkulturelle Kommunikation. Hier wird der Umgang mit den neuen Gästen vor allem auf die Verständigung begrenzt.

Interessante Ausnahmen sind die SRH Hotel-Akademie Dresden oder die

## Beispiele für Ideen basierend auf kulturellen Unterschieden:

**Relationship Manager:** Kümmerst dich um Beziehungsaufbau und intensiven Kontakt zu Gästen aus beziehungsorientierten Ländern wie China, Brasilien oder Taiwan

**Ethno Food Manager:** Sorgt für den »richtigen«, auf die Gästegruppen eines Hotels zugeschnittenen Food & Beverage-Mix

**Cross Cultural-Minibar:** Minibar, deren Inhalt konkret auf die wichtigsten Gästegruppen des Hotels zugeschnitten wurde wie Nudelsuppe, Raki, Kuchen, Bier, Wasser usw.

## Wie generiert man neue Ideen?

»Cross-Cultural-Mixing«: Dieses Verfahren erlaubt es, in vier Schritten neue interkulturelle Produkt-Ideen oder Service-Konzepte mit Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten zu entwickeln:

1. Ermittlung von Inhalten aus verschiedenen Kulturen
2. Vermischen der Ideen und Inhalte
3. Priorisierung und Auswahl
4. Umsetzung

Business and Information Technology School (BiTS) Iserlohn. In Dresden werden interkulturelle Kompetenz und selbstständiges Handeln im interkulturellen Umfeld als Bausteine der Ausbildung angeboten, in Iserlohn setzt man auf interkulturelles Management und Kompetenz sowie auf Diversity- und Team-Management.

Erst in den Top-Management-Ausbildungen bekommen interkulturelle Kompetenz und Selbstmanagement entsprechend Platz. Sehr gute Inhalte bietet die ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule Berlin in ihrer »MBA General Management«-Ausbildung. Je höher die Positionen, desto wichtiger scheint man interkulturelle Themen zu nehmen. Dabei sollten heute alle Mitarbeiter damit vertraut sein. Denn interkulturelle Themen ergeben sich nicht nur aus der Herkunft der Gäste, sondern

auch aus den immer gemischteren Mitarbeiter-Teams. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder aus Süd- und Osteuropa gehören heute selbstverständlich dazu. Sie können bei der Nutzung kultureller Unterschiede und der Entwicklung neuer Ideen eine wichtige Rolle spielen. In allen Ausbildungsgängen der Branche sollte daher vermittelt werden, wie man diese Unterschiede individuell gestaltet und nutzt. **TH**



**Michael Moritz** ist Inhaber von MORITZ Communications in Frankfurt. Er ist interkultureller Coach und Trainer sowie PR-Berater und spezialisiert auf Gastronomie, Hotellerie, Catering und Food. Fragen, Kommentare, Ideen oder Beispiele sind herzlich willkommen unter [info@moritz-communications.de](mailto:info@moritz-communications.de)