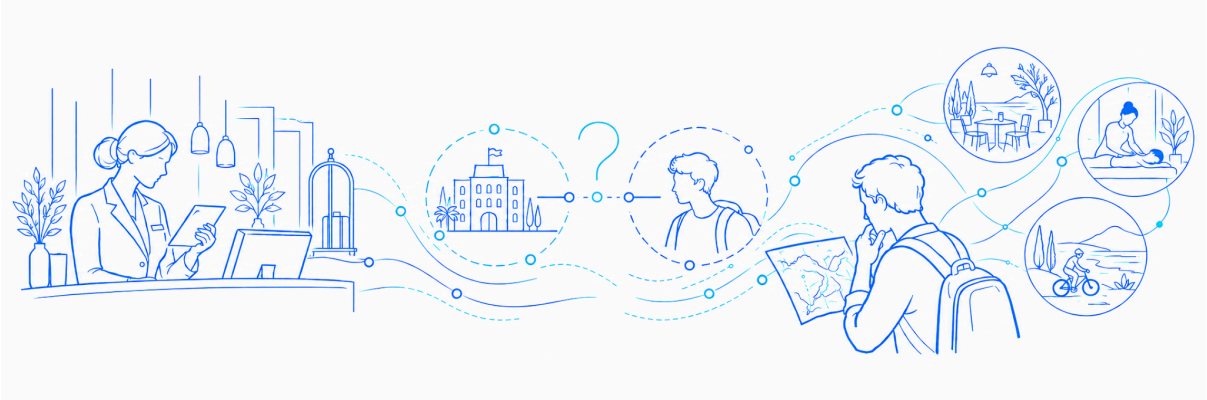
Eine Hotel MSSNGR Perspektive

Gebucht, angekommen, zurück — und trotzdem unbekannt

Was ein Hotelaufenthalt über Guest Knowledge, persönlichen Service und künftige Erträge zeigt

By Konstantin Schlüter, Co-Founder Hotel MSSNGR

November 2026



Hotel MSSNGR

Executive Summary

Wie kann ein Luxushotel sein Wissen über einen Gast nutzen, um diesen und den nächsten Aufenthalt persönlicher zu gestalten? Ausgangspunkt dieses Papers ist eine Nacht in einem anonymisierten urbanen Luxusresort. Durch regelmäßige Besuche in einem Schwesterhotel kannte ich die Marke bereits; im Treueprogramm des Buchungskonsortiums bin ich seit Jahren Mitglied. Dennoch musste ich persönliche Angaben wiederholen und nützliche Informationen selbst suchen. Die Mitarbeiter waren freundlich, die digitalen Werkzeuge funktionierten. Was ich zuvor mitgeteilt hatte, schien dem nächsten Ansprechpartner jedoch kaum zu helfen. Viele Mitreisende berichten mir von ähnlichen Erfahrungen, gerade in Luxushotels mit ihrem hohen Anspruch an persönlichen Service. Das Paper untersucht die Ursachen und schlägt einen 180-Tage-Piloten zur Verbesserung vor.

Jede Frage und jede in Anspruch genommene Leistung gibt dem Hotel die Möglichkeit, etwas für ein späteres Gespräch oder einen weiteren Besuch zu lernen. Rückmeldungen nach einem Essen, einer Aktivität oder einer Spa-Behandlung sind besonders hilfreich: Das Team weiß genau, auf welches Erlebnis sie sich beziehen, und kann noch während des Aufenthalts reagieren. Gut genutzt, führt dieses Wissen zu passenderen Empfehlungen und weniger wiederholten Fragen. Es kann auch Käufe ermöglichen, die dem Gast sonst entgangen wären. Im Ein-Nacht-Szenario würden die angenommenen Zusatzkäufe den Deckungsbeitrag um 53 % erhöhen, sofern sie tatsächlich erfolgen und die Leistungen erbracht werden.

Software kann Mitarbeitern helfen, bereits Mitgeteiltes zu teilen und vereinbarte Leistungen im Blick zu behalten. So lassen sich wiederholte Fragen und verpasste Übergaben vermeiden, von der Reiseplanung bis zur Abreise und einem späteren Besuch. Das Hotel muss dafür den richtigen Gast identifizieren, Informationen aktuell halten und für jedes Anliegen einen Verantwortlichen benennen. Ob dies gelingt, zeigt sich am erlebten Service, am Zeitaufwand für die Informationssuche und am Deckungsbeitrag tatsächlich erbrachter Leistungen. Der Pilot betrachtet deshalb vollständige Guest Journeys, damit diese Ergebnisse gemeinsam beurteilt werden können.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

1 Warum ich dieses Paper geschrieben habe

Ich habe diesen Aufenthalt als Reisender erlebt und als Mitgründer eines Hospitality-Technologieunternehmens betrachtet. Als Gast wollte ich wiedererkannt werden, hilfreiche Empfehlungen erhalten und einen kurzen Besuch gut nutzen. Obwohl mir alle freundlich begegneten, hatte ich nie ganz das Gefühl, dass das Hotel meine Pläne oder frühere Mitteilungen kannte. Regelmäßige Besuche in einem Schwesterhotel hatten mir die Marke vertraut gemacht; ich hatte gehofft, dass etwas davon auch hier ankommen würde. Aus beruflicher Sicht interessierte mich, was der nächste Mitarbeiter vor unserem Gespräch wissen musste: wer ich war, was ich gefragt hatte und was bereits vereinbart worden war.

Den Gast zu kennen und das aktuelle Hotelprogramm zu kennen, löst unterschiedliche Probleme. Wiedererkennung setzt voraus, die richtige Person mit ihrer Historie zu verbinden. Eine Auskunft zum heutigen Saunaprogramm braucht aktuelle Leistungsinformationen. Bei einer Restaurantanfrage muss jemand Verantwortung übernehmen und die Angaben an das Team weitergeben, das den Tisch vorbereitet. Alle drei Probleme können im selben Aufenthalt auftreten; eine größere Gästedatenbank löst sie nicht automatisch. Feedback hilft dem Hotel zu verstehen, wie seine Reaktion angekommen ist und was beim nächsten Besuch wichtig sein könnte.

Zusätzliche Käufe können den Ertrag eines Aufenthalts verbessern; ein besseres Erlebnis kann einen Grund zur Rückkehr geben. Beides sollte getrennt beurteilt werden. Anhang A schätzt den möglichen Deckungsbeitrag weiterer Käufe. Im übrigen Paper geht es darum, was das Hotel aus meinem Besuch hätte lernen und bei einem späteren Empfang nutzen können. Eine einzelne Nacht belegt noch nicht den langfristigen Wert dieser Beziehung.

Hotels können künftige Erträge nicht auf ein Gästewissen bauen, das bei der Reservierung endet.

2 Der erlebte Aufenthalt — ein anonymisierter Erfahrungsbericht

Der Bericht folgt meinem Aufenthalt von der Buchung bis zur Abreise. Die Mitarbeiter empfingen mich herzlich und halfen mir auf Nachfrage. An anderen Stellen musste ich Angaben wiederholen oder Informationen selbst suchen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

2.1 Buchung und Zeit vor der Anreise

Meinen Aufenthalt im Rahmen einer Geschäftsreise habe ich über einen Zusammenschluss von Luxushotels gebucht. In dessen Treueprogramm bin ich seit Langem Mitglied; viele frühere Aufenthalte sind dort dokumentiert, darunter regelmäßige Besuche in einem Schwesterhotel derselben Marke. Nach der Online-Buchung erhielt ich die übliche Plattformbestätigung. Vom Hotel kam keine Vorstellung seiner Angebote, keine Einladung zum Pre-Check-in und kein Angebot für ein Upgrade, ein Amenity oder eine Spa-Behandlung. Ich nahm selbst Kontakt auf, nannte per E-Mail meinen Namen und die Aufenthaltsdaten und fragte, ob ich ein Fußballspiel auf einem Bezahlsender verfolgen könne. Die Antwort war nein, was ich akzeptierte. Beim späteren Empfang wurde dieser bereits erfolgte Kontakt nicht aufgegriffen.

2.2 Ankunft

Mein Navigationssystem führte mich zwar in die richtige Gegend, die Hoteleinfahrt habe ich dennoch zweimal verpasst. Ich erkannte sie nicht; die fehlende oder schlecht sichtbare Beschilderung gab mir keine Orientierung. Eine Anfahrtsbeschreibung hatte ich vorab nicht erhalten. Als ich die Einfahrt gefunden hatte, war der Portier mit anderen Gästen beschäftigt und konnte mir nicht helfen.

2.3 Check-in

An der Rezeption wurde ich freundlich empfangen; die digitale Anmeldung auf einem eingelassenen iPad funktionierte unkompliziert. Angaben wie meine Anrede und mein Geburtsdatum fehlten jedoch im sonst vorausgefüllten Gästeprofil, obwohl ich sie im Treueprofil und bei früheren Aufenthalten im Schwesterhotel hinterlegt hatte. Die Front-Office-Mitarbeiterin erklärte, dass die Anmeldung mit dem Property-Management-System und dem Gruppen-CRM synchronisiert werde, konnte sich die fehlenden Angaben aber nicht erklären. Ich erläuterte, bei wem ich gebucht hatte, welche Häuser der Gruppe ich kannte und welche geschäftliche Beziehung meine Firma mit einem Schwesterhotel verbindet. Ob fehlende Daten, die Identitätszuordnung oder eine Übergabe hinter der Lücke standen, konnte ich nicht erkennen.

2.4 Begleitung auf das Zimmer

Ein freundlicher Mitarbeiter begleitete mich aufs Zimmer. Er schien nicht zu wissen, dass ich allein reise, denn er fragte, ob eine andere Person an der Rezeption zu mir gehöre. Im Zimmer bemerkte er das mit meiner Treuemitgliedschaft verbundene Willkommensarrangement und sprach mich auf meinen Status an. Jemand hatte also genug gewusst, um es vorzubereiten. Ob diese Information auch den Kollegen erreicht hatte, der mich aufs Zimmer brachte, blieb für mich offen.

2.5 Digitale Gästemappe und Fragen im Chat

Nachdem ich den QR-Code auf dem Nachttisch gescannt hatte, gelangte ich zur digitalen Gästemappe mit Hotelinformationen und einem Spa-Katalog. Ein Chatbot beantwortete mehrere Fragen gut. Eine persönliche Begrüßung oder einen erkennbaren Bezug zu meiner Buchung vermisste ich jedoch. Ich hätte mich anmelden können; da mir der zusätzliche Nutzen unklar war, verzichtete ich darauf.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Die Zeiten der Saunaaufgüsse an diesem Tag konnte ich im Chat ebenso wenig in Erfahrung bringen wie Tages- oder Wochenkarten des Restaurants oder die Cocktailempfehlung der Bar. Ein gedrucktes Tages- oder Wochenprogramm wurde mir nicht ausgehändigt und lag auch nicht im Zimmer. Weil ein Familienmitglied Zöliakie hat, erkundigte ich mich nach einem glutenfreien Frühstück. Der Chatbot verwies auf entsprechende Angebote und empfahl, mit den Mitarbeitern zu sprechen.

2.6 Restaurantbesuch

Einen Tisch hatte ich auf meine Bitte hin beim Check-in reserviert. Als anschließend eine Bestätigung per E-Mail und SMS von einer externen Plattform eintraf, musste ich mir selbst erschließen, dass sie sich auf diese Reservierung bezog. Im Restaurant wurde ich herzlich empfangen und nach Nennung meines Namens rasch zu einem schönen Tisch geführt. Meiner Bitte um einen ruhigen Platz, an dem ich noch arbeiten konnte, kam das Team freundlich nach. Dies war ein gelungener Teil des Aufenthalts.

2.7 Abreise

Beim Check-out fragte ich an der Rezeption, wo mein Auto geparkt sei. Man bot mir an, es vorzufahren; ich entschied mich jedoch, es selbst aus der Garage zu holen. Die Verabschiedung war freundlich.

2.8 Fazit

Die Mitarbeiter waren freundlich und reagierten aufmerksam auf meine konkreten Wünsche. Gefehlt hat mir, dass ein Gespräch das nächste vorbereitet. Bereits bekannte Angaben erläuterte ich erneut, aktuelle Informationen musste ich selbst erfragen. Das war lästig und vermittelte mir das Gefühl, als Gast weniger wahrgenommen zu werden. Ich weiß nicht, ob die Daten fehlten oder dem jeweiligen Mitarbeiter nicht zur Verfügung standen. Persönlicher wäre der Aufenthalt gewesen, wenn jemand vorab und während des Besuchs nach meinen Plänen gefragt hätte und die Antworten auch den Kollegen erreicht hätten, die mir helfen konnten.

Was ich dem Hotel bereits erzählt habe, sollte auch dem Mitarbeiter helfen, der mich als Nächstes begrüßt.

3 Wie der Aufenthalt hätte anders verlaufen können

Vieles, was ich mir gewünscht hätte, wäre unkompliziert gewesen: rechtzeitige Informationen, weniger wiederholte Fragen und Mitarbeiter, die bereits getroffene Absprachen kennen. Die folgenden Beispiele betreffen denselben Besuch und zeigen auch, wie er einen späteren Empfang hätte vorbereiten können.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Vor der Anreise hätte mir die Frage „Wie möchten Sie Ihren Aufenthalt bei uns verbringen?“ das Gefühl gegeben, dass sich das Hotel vorbereitet. Ich hätte erklärt, dass ich allein reise, nur eine Nacht bleibe und gern das Spa nutzen möchte. Hätte ich gewusst, dass es um 20 Uhr schließt, hätte ich meine Ankunft früher geplant. Auch ein verfügbares Zimmerupgrade oder eine Behandlung hätte mich interessiert, solange ich meine Pläne noch ändern konnte. Frühere Aufenthalte und die Treuemitgliedschaft hätten bei der Vorbereitung helfen können, sofern das Hotel die Daten erhalten und zuverlässig zuordnen konnte. Fehlende Angaben hätte ich gern beim Pre-Check-in ergänzt.

Auf dem Weg zum Hotel hätte mir eine gute Wegbeschreibung die Suche nach der Einfahrt erspart. Eine App der Hotelgruppe oder des Treueprogramms hätte Rezeption und Portier über meine bevorstehende Ankunft informieren können, sofern sie installiert ist und diese Funktion unterstützt. Ein hinterlegtes Foto neben der Übersicht erwarteter Anreisen hätte vielleicht eine Begrüßung mit meinem Namen erleichtert.

Für mich beginnt ein persönlicher Check-in damit, dass mein Gegenüber bereits Mitgeteiltes kennt und nach meinen aktuellen Plänen fragt. Meine Aufenthaltshistorie und die E-Mail vor der Anreise hätten Anknüpfungspunkte geboten. Bei der Tischreservierung wäre so auch mein Wunsch nach einem ruhigen Arbeitsplatz zur Sprache gekommen. In der Bestätigung hätte ein kurzer Hinweis den Bezug zur Reservierung an der Rezeption herstellen können. Mit denselben Informationen wäre auch der Kollege, der mich aufs Zimmer begleitet, auf unser Gespräch vorbereitet gewesen.

Bei der digitalen Gästemappe hätte ich gern vor der Anmeldung erfahren, welchen persönlichen Nutzen sie bietet: passende Empfehlungen, meine Rechnung, Bezahlung oder Abreiseplanung. Ein persönlicher Link hätte den Zugang erleichtert. Im Chat hätte ich aktuelle Auskünfte zu Saunaaufgüssen, Restaurantkarten und Empfehlungen der Bar erwartet. Eine unbeantwortete Frage sollte automatisch samt bisherigem Gespräch an einen Mitarbeiter weitergehen, ohne dass ich neu anfangen muss. Bei meiner Frage zum glutenfreien Frühstück wäre zunächst zu klären gewesen, dass sie ein Familienmitglied betraf und ob ich diese Information für einen späteren Familienbesuch speichern lassen möchte.

Eine persönliche Übersicht hätte meine Restaurantreservierung und gegebenenfalls weitere über das Hotel gebuchte Conciergeleistungen zusammenführen können — digital und auf Wunsch ausgedruckt. Änderungen müssten sowohl dort als auch bei den zuständigen Mitarbeitern ankommen. Das Restaurant hätte den besprochenen ruhigen Tisch vorbereiten können. Eine persönliche Nachfrage nach dem Essen oder einer Spa-Behandlung hätte gezeigt, was gelungen war und worauf das Hotel noch während meines Aufenthalts reagieren konnte.

Auch die Abreise wäre angenehmer gewesen, wenn rechtzeitig geklärt worden wäre, wann ich auschecken und wie ich bezahlen möchte, ob mein Auto vorgefahren werden soll und ob ich Hilfe beim Gepäck brauche. Hole ich den Wagen selbst, muss ich wissen, wo er steht und wie ich dorthin komme. Rezeption, Portier und Garagenteam würden nach denselben Absprachen arbeiten. Ich hätte meine Entscheidung in Ruhe vor dem Check-out treffen können, damit die Kollegen Zeit zur Vorbereitung haben.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Bei einem späteren Besuch könnte das Hotel auf bestätigte Erfahrungen zurückgreifen und fragen, ob frühere Wünsche noch gelten. Ein einmaliger Wunsch sollte nicht ungefragt zur dauerhaften Präferenz werden.

Abbildung 1 stellt ausgewählte Begegnungen dem Service gegenüber, den ich mir gewünscht hätte. Ausgangspunkt ist die Frage nach meinen Plänen; die Antworten könnten den nächsten Mitarbeiter vorbereiten. Einige Kontakte sind zusammengefasst, die Reihenfolge ist näherungsweise. Es handelt sich nicht um ein vollständiges Interaktionsprotokoll.

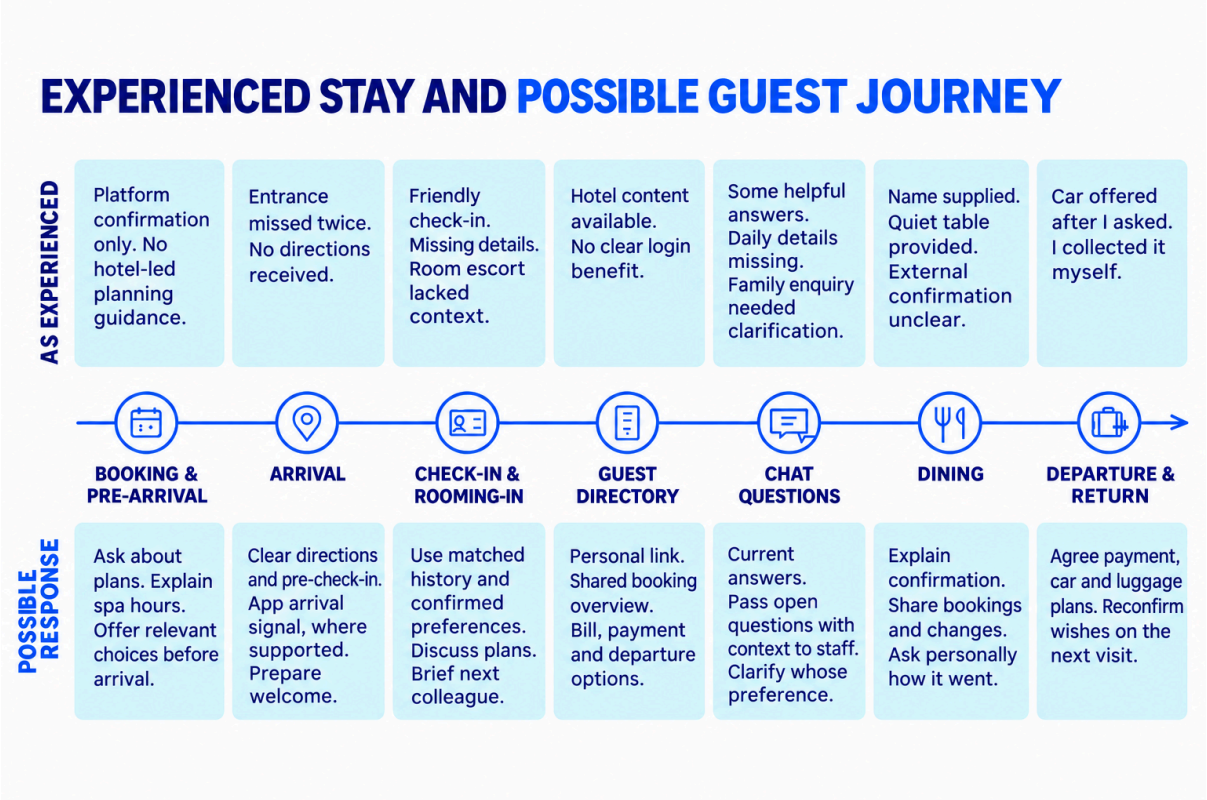


Abbildung 1: Persönlicher Service verbindet rechtzeitige Informationen und bestätigte Gästewünsche über einzelne Kontakte hinweg.

Was das Hotel über einen Gast weiß, soll die nächste Begegnung persönlicher machen.

4 Wer profitiert — Service, Zeit und Deckungsbeitrag

Für mich als Gast hätte der unmittelbare Nutzen darin bestanden, einen kurzen Aufenthalt besser zu nutzen: einfacher ankommen, persönlich empfangen werden und genug über das Hotel erfahren, um ein passendes Erlebnis auszuwählen. Vielleicht hätte ich ein größeres Zimmer, eine Spa-Behandlung oder Amenities gebucht oder jemanden zum Essen eingeladen. Mehr vom Hotel erlebt zu haben, hätte auch meinen Wunsch stärken können, wiederzukommen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Wenn Mitarbeiter bereits Mitgeteiltes sehen, müssen sie weniger fragen und übertragen. Pre-Check-in kann der Rezeption Formulare ersparen, verlässliche Buchungsänderungen verringern Nachfragen in anderen Abteilungen. Feedback zu einer konkreten Leistung gibt dem Team etwas Greifbares zu besprechen oder zu verbessern. Der Gast profitiert, wenn Führungskräfte die gewonnene Zeit für persönlichen Kontakt verfügbar machen. Die Mitarbeiter sollen vorbereitet ins Gespräch gehen und der Person vor ihnen Aufmerksamkeit schenken können.

Für das Hotel zählen passende Zusatzkäufe dann, wenn es die Leistungen erbringen kann und deren Kosten gedeckt sind. Meine hypothetischen Zusatzkäufe ergeben im Ein-Nacht-Szenario 203 € mehr Deckungsbeitrag beziehungsweise 53 %. Dies ist vor Technologie- und zusätzlichen Fixkosten gerechnet; es handelt sich weder um gemessene entgangene Umsätze noch um eine Gewinnprognose. Abbildung 2 fasst die Möglichkeit zusammen. Anhang A enthält Rechnung, Annahmen und Sensitivitäten sowie ein separates Zwei-Nächte-Modell zur Veranschaulichung einer Jahresbetrachtung.

Zusätzlicher Deckungsbeitrag zählt mehr als zusätzlicher Umsatz: Jedes Angebot muss seine Leistungskosten decken und zur verfügbaren Kapazität passen.

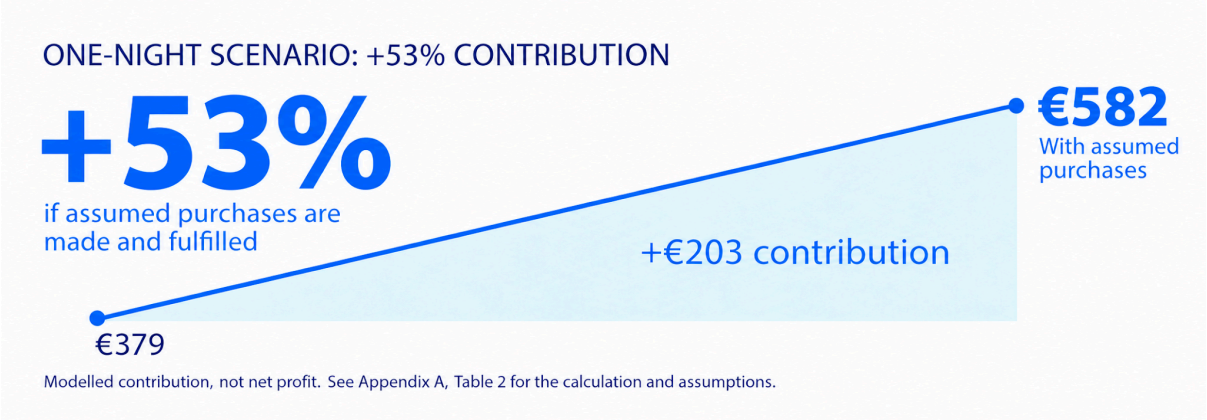


Abbildung 2: Im Ein-Nacht-Szenario steigt der Deckungsbeitrag um 53 %, sofern die angenommenen Zusatzkäufe erfolgen und erbracht werden.

5 Was gutes Gästewissen voraussetzt

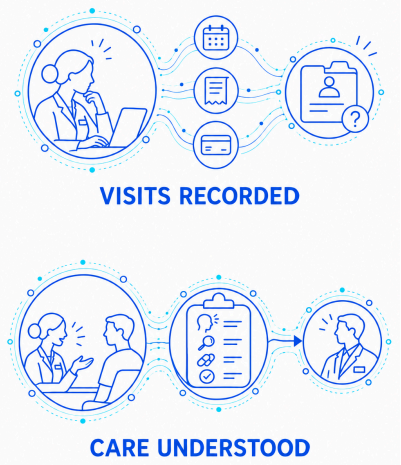
Eine Reservierung sagt dem Hotel, dass jemand kommt. Sie sagt viel weniger darüber, was diese Person vom Besuch erwartet oder was das Hotel aus früheren Aufenthalten gelernt hat. Mitarbeiter brauchen dieses umfassendere Verständnis, wenn sie dem Gast begegnen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

5.1 Vom Reservation-led zum Journey-led CRM

Reservation-led CRM: begrenzte Informationen und Reichweite. Ein CRM, das hauptsächlich Reservierungen und Reaktionen auf Marketing erhält, zeigt Buchungszeitpunkte, Zimmerwahl, Ausgaben und geöffnete E-Mails. Über eine unbeantwortete Frage oder eine enttäuschende Leistung sagt es wenig. Auch die Reichweite von E-Mail-Kampagnen während des Besuchs ist begrenzt. Gemeint ist hier die Art, wie ein Hotel Informationen gewinnt und nutzt, nicht das Versprechen eines bestimmten Softwarepakets. Mein Aufenthalt belegt nicht, welche Funktionen dem Hotel zur Verfügung standen oder welche es eingesetzt hat.

Die Arztpraxis als Vergleich. Stellen Sie sich eine Praxis vor, die jeden Termin, jede Rechnung und jede Zahlung erfasst, aber nichts zu Beschwerden, Untersuchungen, Behandlungsentscheidungen oder zur Reaktion des Patienten. Sie könnte häufige Besucher erkennen, Ausgaben berechnen und Erinnerungen versenden. Der nächste Arzt wüsste trotzdem kaum, warum jemand zurückkommt, was bereits versucht wurde und ob es geholfen hat. Mehr Auswertung des Terminkalenders ersetzt keine nie erfasste Krankengeschichte. Der Arzt braucht einen Bericht über den Verlauf, der dem richtigen Patienten zugeordnet und bei der nächsten Behandlung verfügbar ist. Genau um diesen Wissensunterschied geht es auch im Hotel. Reservierungen und Zahlungen belegen Buchung und Bezahlung. Anfragen, erbrachte Leistungen und Rückmeldungen zeigen, was während des Besuchs wichtig war. Trotz langer Transaktionshistorie kann ein Gast dem Hotel weitgehend unbekannt bleiben.



Journey-led CRM: viele Interaktionen, eine lebenslange Beziehung. Ein Journey-led CRM behält sämtliche Daten des Reservation-led CRM — Buchungsdaten, Zimmerwahl, Transaktionen und Marketingreaktionen — und ergänzt das Wissen aus Gesprächen, Anfragen, erbrachten Leistungen und Feedback. Es verbindet die Einträge über die gesamte Gästebeziehung mit derselben Person. Ein Gespräch vor der Anreise, eine Bitte während des Aufenthalts und eine Rückmeldung nach dem Essen können so einen späteren Besuch vorbereiten. Bestätigte Präferenzen müssen von einmaligen Wünschen und Vermutungen der Mitarbeiter unterscheidbar bleiben. Wo die Weitergabe vereinbart ist, kann die Historie auch die Wiedererkennung in einem anderen Hotel unterstützen. Aktive Kommunikation ermöglicht Nachfragen, Klärung und Hilfe, solange der Gast noch davon profitiert. Jeder Besuch kann das Hotel besser auf den nächsten vorbereiten.

Die Aufzeichnung muss dem Mitarbeiter helfen, der sie erhält. Vor der Anreise kann sie passende Planungshinweise ermöglichen, während des Besuchs eine Frage an den richtigen Ansprechpartner oder eine geänderte Buchung weiterleiten. Digitale Gästemappe, Nachrichten und Servicegespräche bieten

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Gelegenheiten zum Lernen. Eine Anfrage, eine Buchung und eine erbrachte Leistung sind dabei verschiedene Dinge; die Aufzeichnung muss diesen Unterschied erhalten. Sie muss außerdem aktuell sein. Kollegen müssen wissen, was sich geändert hat und was von ihnen erwartet wird. Sonst bedeutet selbst eine vollständigere Datenbank nur mehr Suchaufwand.

Beide Modelle lernen; Umfang und Zusammenhang ihrer Informationen unterscheiden sich. Abbildung 4 zeigt, warum die zusätzlichen Kontakte wichtig sind. Gespräche, erbrachte Leistungen und Feedback bieten mehr Lernmöglichkeiten als Buchungs- und Marketingdaten allein. Das Wissen kann beim nächsten Besuch helfen, wenn es der richtigen Person zugeordnet ist und Mitarbeitern zur Verfügung steht. Dennoch bleibt eine einzelne Antwort auslegungsbedürftig; sie belegt nicht automatisch eine dauerhafte Präferenz.

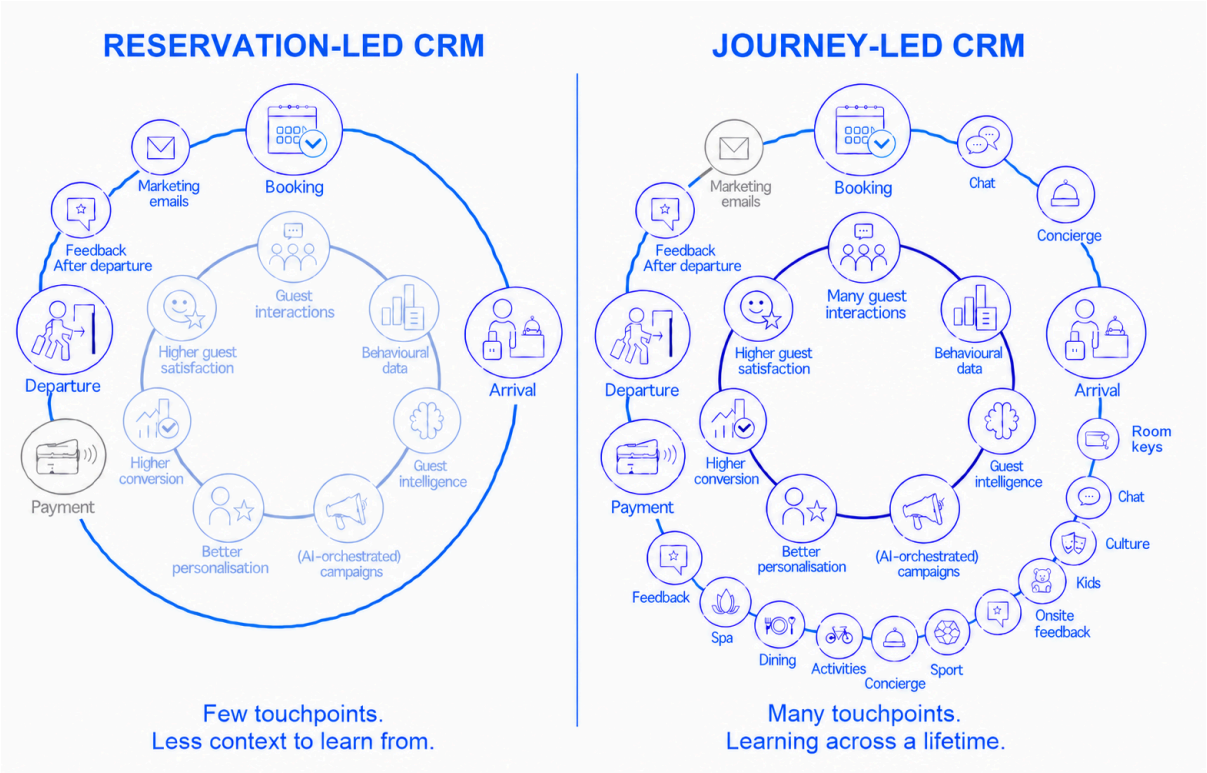


Abbildung 4: Viele Interaktionen verbessern das Lernen über die Gästebeziehung, wenn Identität, bestätigte Ergebnisse und Verantwortung verbunden bleiben.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

5.2 Den Guest Value Gap schließen

Eine neue Reservierung erzählt selten die ganze Geschichte eines wiederkehrenden Gastes. Frühere Besuche können in getrennten Datensätzen liegen; hilfreiche Angaben können dem Bucher statt der reisenden Person zugeordnet sein. Mitarbeiter beginnen dann womöglich mit einem falschen Bild. Ein lebenslanges Profil hilft, den Menschen wiederzuerkennen und frühere Erfahrungen zu sehen, ohne die Frage zu überspringen, was bei diesem Besuch wichtig ist.

Wiedererkennung hilft Mitarbeitern, passende Empfehlungen und Leistungen vorzubereiten. Dieses Wissen bringt dem Gast aber wenig, wenn eine Leistung nicht verfügbar ist oder niemand ihre Erbringung übernimmt. The Total Guest Value Series - White Paper 2: The Digital Guest Economy definiert den Guest Value Gap als die Differenz zwischen dem möglichen Wert der gesamten Gästebeziehung und dem, was die Hotelorganisation zuverlässig realisieren kann.[1] Abbildung 5 zeigt das umfassendere Problem: Gästewissen, Kapazität und Verantwortung müssen zusammenkommen, solange der Gast noch handeln kann.

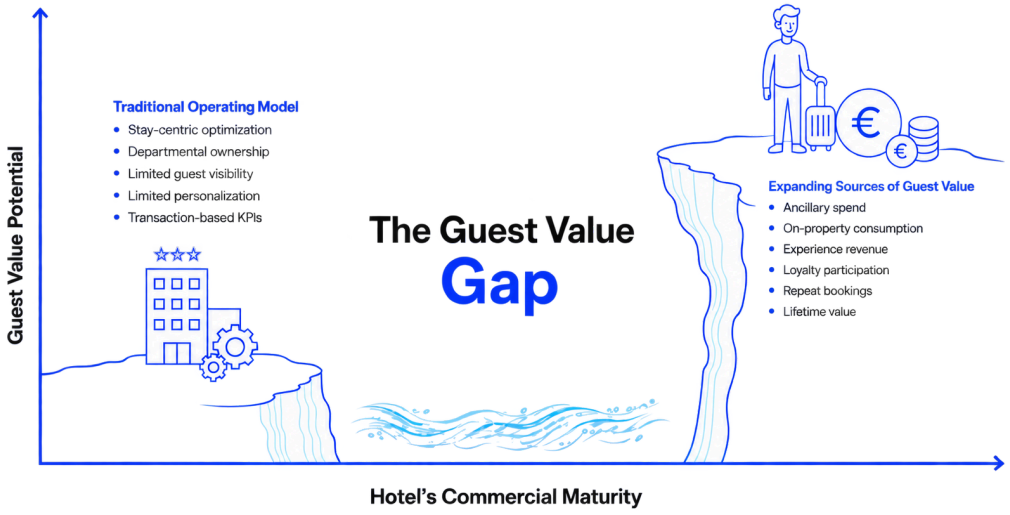


Abbildung 5: Gästewert bleibt ungenutzt, wenn Wissen, Kapazität und Verantwortung bei der Entscheidung des Gastes nicht zusammenkommen.

[1]Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - White Paper 2: The Digital Guest Economy. Hotel MSSNGR, Oktober 2026. Kapitel 5 entwickelt die Guest Value Gap.
https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-digital-guest-economy-white-paper-2/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Tabelle 1 zeigt, wie Wiedererkennung zu hilfreichem Service wird. Die Historie hilft, ein Anliegen zu verstehen; jemand muss trotzdem Verantwortung übernehmen und eine tatsächlich erbringbare Leistung organisieren. Das dokumentierte Ergebnis hilft dem nächsten Kollegen zu verstehen, was geschehen ist. Ein vollständigeres Profil unterstützt diese Arbeit, erledigt sie aber nicht allein.

Strukturelle Grundlage	So funktioniert sie	Was der Gast davon hat
Lebenslange Gästeidentität	Eine dauerhafte Gäste-ID verbindet Buchungen und Aufenthalte in einem lebenslangen Profil mit geprüften Kontaktdaten, bestätigten Präferenzen und Leistungsergebnissen.	Der Gast wird bei seiner Rückkehr erkannt, auch in einem anderen vereinbarten Haus; relevantes Wissen bleibt erhalten.
Wiedererkennung über Hotels hinweg	Vereinbarte Freigaben und eine verlässliche Identitätszuordnung verbinden relevante Gästehistorien teilnehmender Hotels.	Die Wiedererkennung kann beim nächsten Hotel innerhalb der Marke fortgesetzt werden.
Klare Verantwortung für die Leistung	Jede Anfrage hat einen verantwortlichen Ansprechpartner. Diese Verantwortung bleibt über Übergaben hinweg bis zur Lösung bestehen.	Eine Frage erreicht einen Kollegen, der die Verantwortung für die Antwort übernimmt.
Einlösbare Empfehlungen	Empfehlungen berücksichtigen die aktuelle Verfügbarkeit und die für die Umsetzung nötigen personellen Kapazitäten.	Empfehlungen lassen sich tatsächlich erfüllen.
Aus Ergebnissen lernen	Erbrachte Leistungen, Feedback, Leistungskosten und Arbeitszeit zeigen, was funktioniert hat und welchen Wert es geschaffen hat.	Die nächste Begegnung profitiert vom Wissen über frühere Leistungsergebnisse.

Tabelle 1: Identität, gemeinsamer Kontext, Verantwortung, Leistungserbringung und Lernen verbinden die Begegnungen innerhalb der Gästebeziehung.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Aus einer Spa-Anfrage per Nachricht kann eine Buchung entstehen, auf die Feedback zur Behandlung folgt. Abbildung 5a zeigt, wie das Hotel diese Kontakte derselben Person zuordnet, damit Mitarbeitende das Gespräch fortsetzen können. Dafür braucht es aktuelle Informationen, klare Zuständigkeiten und Schnittstellen, die im Alltag funktionieren.

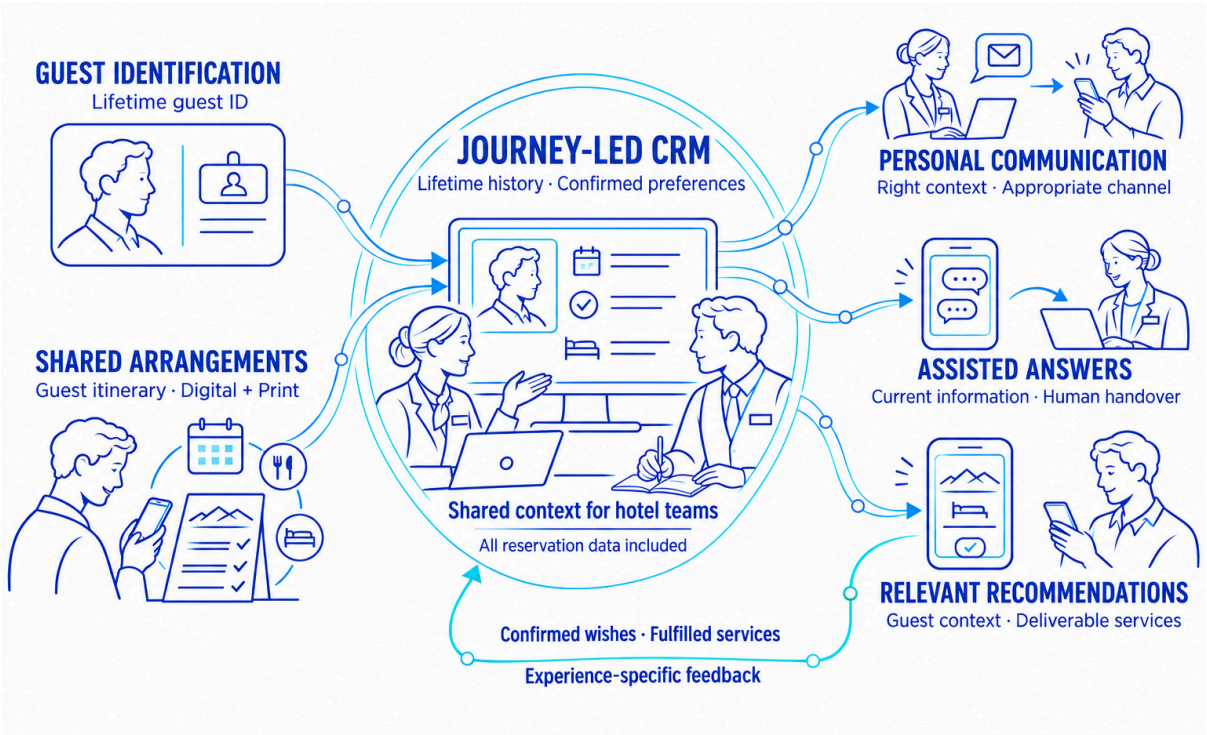


Abbildung 5a: Der gemeinsame Kontext der langfristigen Gästebeziehung unterstützt jeden Kanal. Bestätigte Wünsche, erbrachte Leistungen und erlebnisbezogenes Feedback bereiten die nächste Begegnung vor.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

The Hotel MSSNGR Guest Vault
Gäste über Aufenthalte und Hotels hinweg identifizieren

Der Hotel MSSNGR Guest Vault stellt eine dauerhafte Gäste-ID bereit, die alle Aufenthaltsdaten einer einzigen, dublettenfreien Gästeakte für die gesamte Beziehung zuordnet. Wo eine gemeinsame Nutzung vereinbart ist, lässt sich derselbe Gast auch in anderen Hotels identifizieren. Diese Identität wird dem separaten Hotel MSSNGR Journey-led CRM bereitgestellt. Dort werden die Daten für Analyse, Kommunikation und Beziehungspflege zusammengeführt.

Direkte E-Mail-Adressen und Telefonnummern ermöglichen dem Hotel, den identifizierten Gast ohne OTA-Proxy-Adresse zu erreichen. Außerdem erkennt der Hotel MSSNGR Guest Vault anhand von Profilähnlichkeiten Lookalike-Zielgruppen. So kann das Hotel relevante Zielgruppen auch jenseits der dokumentierten Geschichte eines einzelnen Gastes finden. Ähnlichkeit ist ein Hinweis auf mögliche Relevanz. Sie belegt keine persönliche Präferenz und ersetzt keine Bestätigung durch den Gast.

Hotelteams können sich eher darauf verlassen, dass Einträge aus unterschiedlichen Aufenthalten oder Häusern zu der Person gehören, die sie gerade betreuen. Das schafft Sicherheit bei der Vorbereitung einer Leistung und bei der Auswahl der richtigen Kontaktperson.

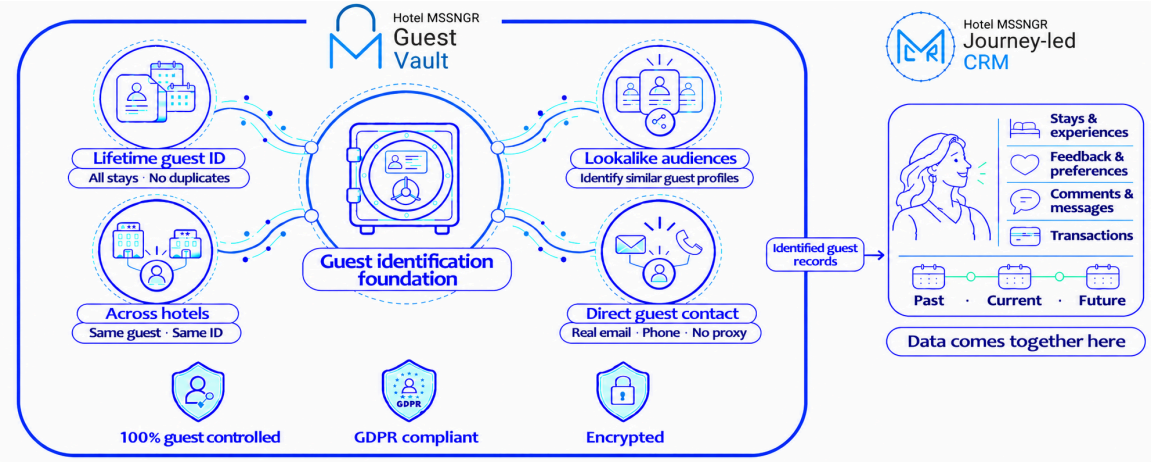


Abbildung 6: Der Hotel MSSNGR Guest Vault identifiziert den Gast. Das separate Hotel MSSNGR Journey-led CRM führt die Daten zusammen.

Mitarbeitende sollten ein Gespräch fortsetzen können, ohne getrennte Datensätze durchsuchen zu müssen. Änderungen und Leistungsergebnisse müssen die Personen erreichen, die den nächsten Schritt übernehmen. Automatisierung hilft, wenn sie diese Arbeit erleichtert und zugleich klar bleibt, wer für den Gast verantwortlich ist.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Konsistenz entlang der gesamten Gästereise

Konsistenz ist entscheidend, weil der Gast an der Rezeption, im Spa und in der digitalen Gästemappe dieselbe Antwort erhalten sollte. Ändert sich eine Buchung, müssen alle Beteiligten davon wissen. Eine Frage, die der Chatbot nicht beantworten kann, braucht einen menschlichen Ansprechpartner. Persönliche Empfehlungen[2] funktionieren nur, wenn das Hotel sein Angebot auch einlösen kann. Von der Einladung bis zur Leistung selbst muss sich der Gast auf die Vereinbarung verlassen können. Die nächsten Mitarbeitenden müssen wissen, was zugesagt wurde.

Feedback ist besonders wertvoll, wenn das Hotel weiß, auf welches Abendessen, welche Aktivität oder welche Behandlung es sich bezieht. Mitarbeitende können dann auf das konkrete Erlebnis eingehen und entscheiden, ob etwas korrigiert werden muss. Werden Gast, Leistung und Datum erfasst, lässt sich zugleich vermeiden, dass eine Reaktion auf einen einzelnen Anlass zur vermeintlich dauerhaften Präferenz wird. Allgemeines Feedback beantwortet eine andere Frage: Wie erlebt der Gast seine Beziehung zum Hotel? Beides hilft, einen späteren Besuch vorzubereiten und einen Grund zur Rückkehr zu schaffen. Wiederkehrende Beschwerden können zudem auf einen verbesserungsbedürftigen Ablauf hinweisen, statt auf das Versagen einzelner Mitarbeitender.

Technik soll nicht den Kontakt zum Gast ersetzen, sondern den Menschen im Hotel mehr Zeit dafür einräumen.

Abbildung 7 zeigt anhand einer Spa-Buchung, was Konsistenz erfordert. Ändert sich die Behandlungszeit, müssen Gast und Spa-Team informiert werden. Eine Stornierung muss Erinnerungen stoppen und Kapazität freigeben. Eine unbeantwortete Frage braucht einen Ansprechpartner. Das anschließende Feedback zeigt, ob die Behandlung das Versprechen eingelöst hat. Der Gast sollte weder widersprüchliche Nachrichten abgleichen noch dem nächsten Mitarbeitenden eine Änderung erklären müssen.

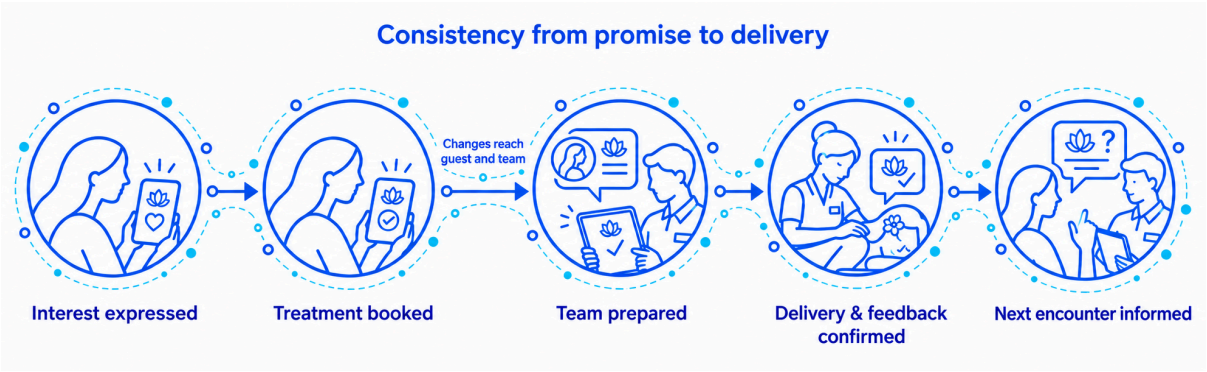


Abbildung 7: Konsistenz verbindet das Versprechen des Hotels, die Leistung und das Feedback mit einer besser vorbereiteten nächsten Begegnung.

[2]Schlüter, Konstantin. Integrated solutions and personal guidance: one shared goal. The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix. A Hotel MSSNGR Perspective. Hotel MSSNGR, Oktober 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-hotel-mssngr-guest-communication-matrix/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

6 Ein 180-Tage-Programm für eine verbundene Gästereise

Der Pilot gibt dem Hotel sechs Monate, um das in Kapitel 3 beschriebene Erlebnis in den Alltag zu übersetzen. Er betrachtet den Gast über mehrere Besuche hinweg. Fragen, Wünsche und Feedback helfen so, die nächste Begegnung vorzubereiten. Die ersten drei Monate dienen dem Aufbau, den Tests und dem schrittweisen Start mit Gästen. In den folgenden drei Monaten werden die Ergebnisse ausgewertet und Schwachstellen verbessert. Eine für die gesamte Gästereise verantwortliche Person berichtet an die Hotelleitung. Die Verantwortlichen der Abteilungen sichern die Übergaben. Bereits während des Aufbaus sollten Gäste erste Verbesserungen spüren. Den übergeordneten Rahmen liefert The Total Guest Value Series – White Paper 3: The Guest Journey Revenue Framework: Entscheidungen vor, während und nach dem Aufenthalt werden durch einen fortlaufenden Lernkreislauf verbunden.[3]

Der Pilot benötigt ein gemeinsames Gästeprofil, eine leicht zugängliche digitale Gästemappe und zusammenarbeitende Kommunikationswerkzeuge. Er baut auf den bereits genutzten Chat- und Servicesystemen auf, damit Mitarbeitende Informationen finden, ohne sie doppelt einzugeben. Persönliches Feedback wird von Anfang an eingeholt und dem Gast sowie der betreffenden Leistung zugeordnet. Abbildung 8 zeigt die sechs angestrebten Vorteile.

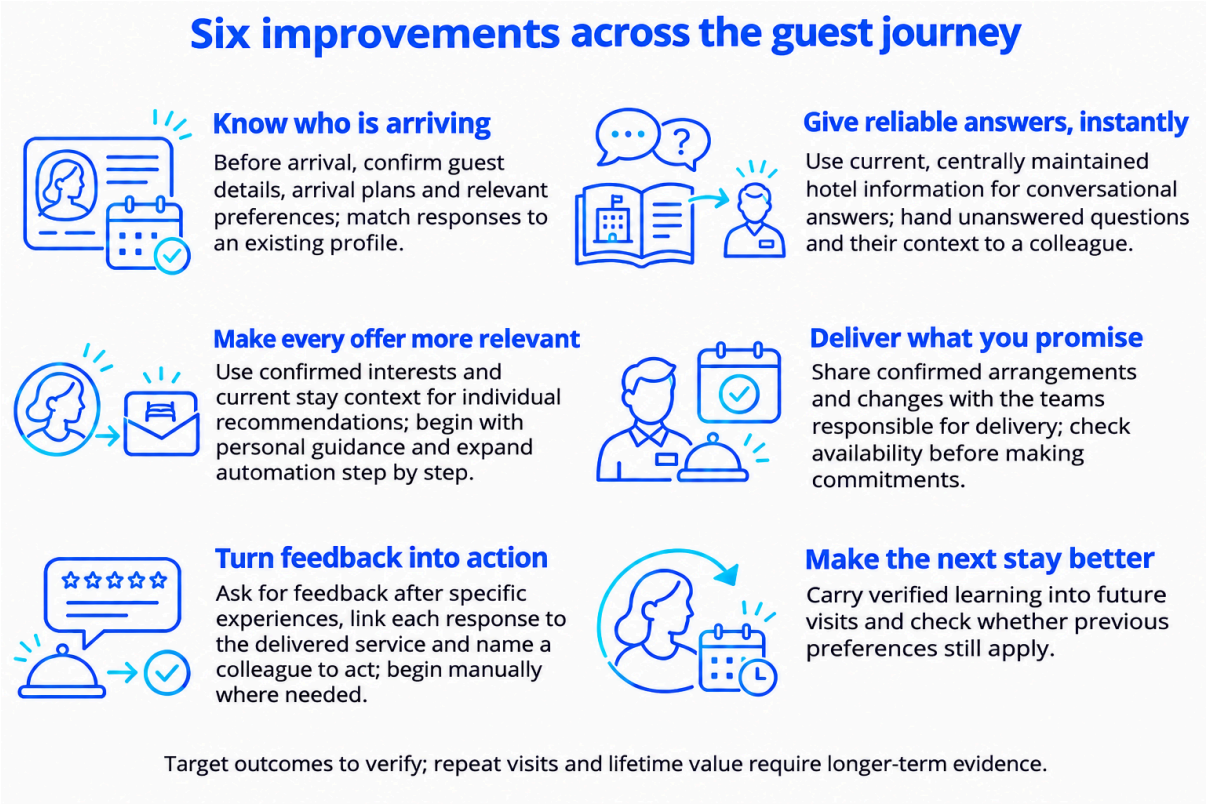


Abbildung 8: Jeder angestrebte Vorteil für das Hotel setzt eine konkrete Veränderung in der Gestaltung der Gästereise voraus.

[3]Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - White Paper 3: The Guest Journey Revenue Framework. Hotel MSSNGR, November 2026.
https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/guest-journey-revenue-framework-white-paper-3/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

6.1 Monat 1: Identität klären und die Anreise vorbereiten

Eine verlässliche Gästeidentität schaffen. Ausgangspunkt ist die tatsächlich reisende Person. Buchende, anreisende Gäste und mitreisende Familienmitglieder werden unterschieden. Frühere Besuche werden derselben Person zugeordnet; soweit vereinbart, gilt dies auch für andere Häuser der Marke. Es wird festgelegt, welche Angaben zur Person, zur Reisegruppe oder nur zu diesem Aufenthalt gehören. Der Anlass einer Anfrage bleibt erhalten, damit eine Frage für ein Familienmitglied nicht zur vermeintlich persönlichen Präferenz wird.

Dubletten und OTA-Proxy-Adressen im vereinbarten Datenbestand bereinigen. Datensätze werden nur bei verifizierter Übereinstimmung zusammengeführt. Relevante Informationen bleiben erhalten, unsichere Fälle werden geprüft. Das Team vereinbart, wie vor einer Neuanlage nach einer vorhandenen Identität gesucht wird, wie Korrekturen erfolgen und wer die Daten pflegen darf. Für die sechs Messgrößen in Abschnitt 6.4 werden beim Aufbau Ausgangswerte, Ziele und Stichprobengrößen festgelegt. Die Ziele richten sich nach der Ausgangslage des Hotels.

Auf dieser Grundlage den Aufenthalt vorbereiten. Die kommende Reservierung und erste Anfragen werden dem verifizierten Gast zugeordnet. Anschließend wird geklärt, was für diesen Besuch wichtig ist und vorbereitet werden muss. Die Betrachtung reicht von der Zeit vor der Anreise über Aufenthalt und Abreise bis zum nächsten Besuch. Für jede Phase wird festgelegt, wer Informationen aktuell hält, wann der Gast sie braucht und wer die Antwort bearbeitet. Dazu gehören Anreisehinweise, die Einladung zum Pre-Check-in, Öffnungszeiten und vorab planbare Angebote. Bevor frühere Präferenzen die Vorbereitung bestimmen, wird geprüft, ob sie noch gelten.

6.2 Monate 2–3: Aufbauen, testen und mit Gästen starten

Teams und Kanäle verbinden. Die geplante Gästereise wird im Alltag erprobt. Die Rezeption muss den anreisenden Gast erkennen. Wer ihn zum Zimmer begleitet, muss wissen, was bereits besprochen wurde. Nützliche Informationen werden in der digitalen Gästemappe leicht zugänglich gemacht und dort persönlich ergänzt, wo Gast und Aufenthalt zuverlässig identifiziert sind. Eine feste Zuständigkeit sichert aktuelle Leistungsinformationen. Unbeantwortete Chatbot-Fragen werden samt Gesprächsverlauf an Mitarbeitende übergeben. Bestätigungen externer Anbieter müssen klar auf den ursprünglichen Gästewunsch verweisen.

Übergaben und Ausnahmen testen. Änderungen, Stornierungen, unbeantwortete Fragen und unklare Identitätszuordnungen werden über Abteilungen und Kanäle hinweg geprüft. Dabei wird verglichen, was der Gast und die beteiligten Mitarbeitenden jeweils erfahren. Eine Änderung muss alle erreichen, bevor die Leistung erbracht wird. Das Team vereinbart, wie nach einem Erlebnis gefragt, auf Kritik reagiert und die Lösung eines Problems überprüft wird. Lücken werden vor dem Start der jeweiligen Routine geschlossen. Nach Freigabe des Hotels beginnt im dritten Monat der schrittweise Start mit Gästen. Die Erfahrungen fließen in den weiteren Aufbau ein.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

6.3 Monate 4–6: Überprüfen, verbessern und bewerten

Die Gästereise überprüfen und verbessern. In den folgenden drei Monaten werden Nutzungsdaten zusammen mit den Beobachtungen der Mitarbeitenden ausgewertet. Welche Abläufe bewähren sich im Alltag? Wo kehren dieselben Probleme wieder? Was muss geändert werden? Der überarbeitete Ansatz wird bei weiteren Aufenthalten geprüft. Mitarbeitende brauchen Zeit, die anfänglichen Schwierigkeiten zu lösen und Änderungen mit Gästen zu erproben, bevor die Ergebnisse bewertet werden.

Die Ergebnisse nach sechs Monaten bewerten. Alle sechs Vorteile aus Abbildung 8 werden anhand der Messgrößen in Abschnitt 6.4 beurteilt. Gäste müssen vor der Anreise dem richtigen Profil zugeordnet sein. Bestätigte Präferenzen müssen Mitarbeitende rechtzeitig erreichen und das Gespräch unterstützen. Buchungen und Änderungen müssen in der persönlichen Übersicht des richtigen Gastes erscheinen, digital und gedruckt. Auch Antwortqualität, Relevanz der Empfehlungen, Erfüllung und Feedback gehören in die Bewertung. Ausgangslage, Start und verbesserte Abläufe werden mit den vereinbarten Zielen verglichen, einschließlich Arbeitszeit und Beitrag nach relevanten Kosten. Erst dann fällt die Entscheidung über Ausweitung, Anpassung oder Ende. Identitätstests werden von tatsächlichen Wiederbesuchen getrennt betrachtet: Rückkehrraten und langfristiger Gästewert brauchen längere Beobachtung.

Ich wollte spüren, dass sich das Hotel an mich erinnert und seine Mitarbeitenden die Zeit und die Informationen haben, um den Aufenthalt persönlich zu gestalten.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Abbildung 9 zeigt, welche Nachweise das Hotel vor dem nächsten Schritt braucht. Verlässliche Identitätszuordnungen und getestete Übergaben ermöglichen den schrittweisen Start mit Gästen. Vor einer Ausweitung werden die Ergebnisse mit Ausgangslage und Zielen verglichen. Fehlen die Nachweise, werden die Abläufe angepasst und erneut getestet.

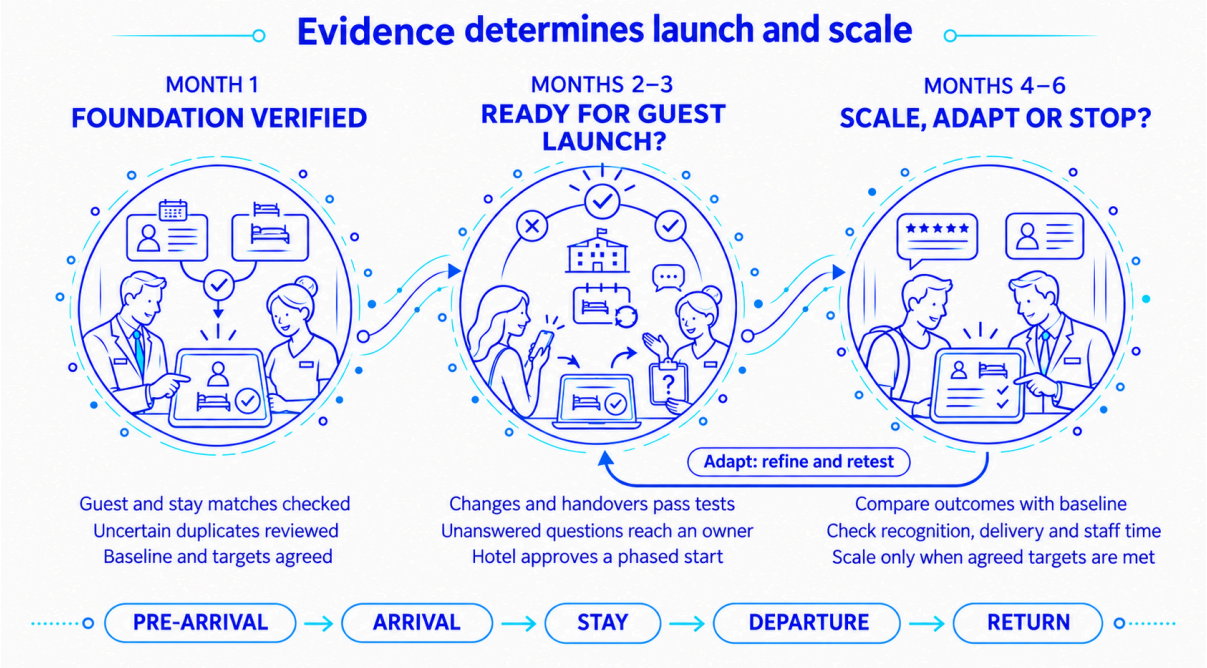


Abbildung 9: Verifizierte Identität und getestete Übergaben ermöglichen den Start. Gemessene Ergebnisse entscheiden über Ausweitung, Anpassung oder Ende.

Eine verbundene Gästereise setzt voraus, dass Änderungen alle Mitarbeitenden erreichen, die darauf reagieren müssen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

6.4 Fortschritt aus Sicht der Gäste messen

Eine festgelegte Stichprobe vollständiger Gästereisen wird mit den Problemen des Reiseberichts und dem angestrebten Erlebnis verglichen. Ausgangswerte, Ziele und Stichprobengrößen werden beim Aufbau vereinbart. Für jeden der sechs Vorteile werden Nachweise gesucht:

- Wiedererkennung: geprüfte Dubletten korrekt zusammengeführt; Gäste trotz OTA-Proxy-Daten identifiziert; Profile wiederkehrender Gäste vor der Anreise im CRM für die Rezeption sichtbar
- Antworten: geprüfte Antworten sachlich richtig; vereinbarte Antwortzeiten eingehalten; weitergeleitete Fragen beantwortet
- Empfehlungen: Gäste bestätigen, dass Vorschläge zu ihren Plänen passen; Anteil der Empfehlungen, aus denen Buchungen entstehen
- Leistung: Änderungen erreichen Gast und verantwortliches Team vor der Leistung; bestätigte Leistungen und Abreisevereinbarungen wie zugesagt erfüllt
- Feedback: persönliche Reaktion innerhalb der vereinbarten Zeit; Probleme gelöst und Abschluss mit dem Gast bestätigt
- Wiederbesuche: neuer Aufenthalt dem richtigen bisherigen Profil zugeordnet; frühere Wünsche besprochen und erneut bestätigt

Verglichen werden außerdem die Zeit für das Zusammenführen verstreuter Informationen und der Beitrag tatsächlich erbrachter, empfohlener Leistungen nach relevanten Kosten. Stornierungen und unerfüllte Zusagen zählen ebenso wie Buchungen. Mehr Datensätze oder Nachrichten allein belegen noch keine bessere Betreuung.

Geschäftsführung und Hotelleitung sollten mit den verantwortlichen Teams vollständige Gästereisen prüfen. Schwache Übergaben werden vor einer Ausweitung des Piloten korrigiert. Für die Ausweitung spricht, wenn Gäste erkannt, Mitarbeitende vorbereitet und Leistungen wie vereinbart erbracht werden. Damit der Service persönlich wird, braucht das Team sowohl Informationen als auch Zeit.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Zentrale Erkenntnisse

1. Die Gästebeziehung reicht über einzelne Aufenthalte hinaus. Bestätigtes Wissen macht jede Begegnung zur besseren Grundlage für die nächste – von der Anreisevorbereitung bis zum erneuten Willkommen.
2. Eine verlässliche lebenslange Identität verbindet die richtige Person mit ihrer Geschichte über Aufenthalte und vereinbarte Hotels hinweg. Quelle und Kontext einer Anfrage bleiben erhalten, damit Familienbedürfnisse nicht zu vermeintlich persönlichen Präferenzen werden.
3. Persönlicher Service braucht Gästewissen, aktuelle Hotelinformationen und klare Verantwortung. Gemeinsamer Kontext ermöglicht vorbereitete Anreisen, verlässliche Übergaben und Antworten vom richtigen Ansprechpartner.
4. Ein Journey-led CRM übernimmt die Datengrundlage des Reservation-led CRM und ergänzt Gespräche, Anfragen, erbrachte Leistungen und Feedback über die gesamte Gästebeziehung. Der Kontext bestimmt, was sich aus jeder Interaktion lernen lässt.
5. Gäste gewinnen aufmerksamen Service, Mitarbeitende Kontext und Zeit für persönliche Begegnungen. Hotels können mit passenden, tatsächlich erbrachten Zusatzleistungen Beiträge erzielen. Die Finanzszenarien zeigen Möglichkeiten, keine Prognosen.
6. Ein 180-Tage-Pilot sieht drei Monate für Aufbau und schrittweisen Start mit Gästen vor, gefolgt von drei Monaten für Verbesserung und Bewertung. Entscheidend ist, ob Gäste erkannt werden, Mitarbeitende bestätigte Informationen nutzen können und Vereinbarungen korrekt in der persönlichen Gästeübersicht erscheinen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Anhang A — Finanzszenarien und Berechnung

A.1 Der konkrete Fall einer Übernachtung

Der Ein-Nacht-Fall beginnt mit meinen berichteten Ausgaben von 680 €: 420 € für das Zimmer, 215 € für das Abendessen und 45 € für das Parken. Als zusätzliche Käufe werden ein Upgrade für 100 €, eine Spa-Behandlung für 150 €, Zusatzleistungen im Zimmer für 80 € und ein weiterer Restaurantgast für 200 € angenommen. Zusammen sind das 530 €; die Bruttoausgaben würden auf 1.210 € steigen. Die folgende Rechnung trennt tatsächliche Ausgaben von hypothetischen Käufen und angenommenen Kosten.

Steuerannahmen: Zimmer und Upgrade 7 %; nichtmedizinische Wellnessbehandlung 19 %; nicht näher bestimmte Zusatzleistungen vorläufig 19 %; Parken 19 %. Die Restaurantrechnung wird in 70 % Speisen mit 7 % und 30 % Getränke mit 19 % Umsatzsteuer aufgeteilt. Der Nettoerlös wird für beide Bestandteile getrennt berechnet. Tatsächlicher Produktmix und steuerliche Behandlung müssen bestätigt werden.[4]

Das Modell orientiert sich an veröffentlichten Abteilungskennzahlen, bildet sie aber nicht unverändert ab. Die historische HVS-Stichprobe gehobener und luxuriöser Spa-Hotels nennt eine durchschnittliche Abteilungsrentabilität von 23 %.[5] Für den US-amerikanischen F&B-Bereich berichtet CBRE im ersten Halbjahr 2025 von 29 %.[6] Das sind Kennzahlen ganzer Abteilungen, keine Grenzerträge einer einzelnen Behandlung oder eines Abendessens und keine Kennzahlen eines konkreten deutschen Hotels. Die Annahmen für Spa und Restaurant berücksichtigen bewusst erhebliche Leistungskosten. Ohne definierten Warenkorb lässt sich für Zusatzleistungen keine allgemeine Marge begründen; die 35 % sind daher eine ausdrückliche Annahme. Eine Sensitivität mit Margen für Upgrade, Behandlung, Zusatzleistungen und Restaurant von 95 %/20 %/25 %/25 % beziehungsweise 100 %/40 %/50 %/45 % ergibt rund 176–259 € zusätzlichen Beitrag. Keine dieser Zahlen ist gemessener Hotelgewinn.

Die angenommene Zimmermarge von 75 % entspricht direkten Zimmerkosten von 98,13 € für diese Nacht.[7] Das ist eine Annahme, kein gemessener Hotelaufwand. Das Jahresmodell setzt stattdessen direkte Zimmerkosten von 100 € je belegter Zimmernacht an.

---

[4] IHK zu Schwerin. Steuersätze in Gastronomie und Hotellerie im Überblick. Geprüft am 17. November 2026. Speisen und Beherbergung 7 %, Getränke grundsätzlich 19 %. Die Sätze für Behandlungen und nicht spezifizierte Zusatzleistungen bleiben zu bestätigende Szenarioannahmen. https://www.ihk.de/schwerin/standort-westmecklenburg/tourismus-und-gastgewerbe/rechtsfragen/steuersaetze-in-gastronomie-und-hotellerie-4835520

[5] HVS. HVS Performance Report: Spa Department 2018. 20. November 2018. Historische US-Stichprobe aus 51 gehobenen und luxuriösen Hotels; Kennzahlen ganzer Abteilungen. https://www.hvs.com/article/8392-2018-hvs-performance-report-spa-department/

[6] Mandelbaum, Robert, und Andrea Grigg. Hotel Food and Beverage – A Bright Spot in 2025. CBRE, 13. November 2025. US-Abteilungsrentabilität, kein deutscher Fine-Dining-Benchmark und kein Grenzertrag eines Zusatzverkaufs. https://www.cbre.com/insights/articles/hotel-food-and-beverage-a-bright-spot-in-2025

[7] Host Hotels & Resorts. Host Hotels & Resorts, Inc. Reports Results for 2025. 18. Februar 2026. Zimmererlöse von 3.608 Mio. US-Dollar abzüglich Zimmeraufwand von 906 Mio. US-Dollar ergeben 75 % vor weiteren Aufwendungen. Historischer Hintergrund ausschließlich für die ursprüngliche Zimmerkostenannahme des Ein-Nacht-Falls. Das allgemeine Modell nimmt stattdessen 100 € direkte Kosten je belegter Zimmernacht an. https://ir.hosthotels.com/news-releases/news-release-details/host-hotels-resorts-inc-reports-results-2025

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Tabelle 2 rechnet die Bruttoausgaben jeder Position in Nettoerlöse und anschließend in einen Beitrag um. Dieser entspricht dem Nettoerlös multipliziert mit der angenommenen Marge. Das Upgrade setzt freie Kapazität, keine Verdrängung einer wertvolleren Buchung und unveränderte Leistungskosten voraus.

Position	Bruttoausgaben	Nettoerlös	Marge	Beitrag
A Berichteter Aufenthalt				
Zimmer	420,00 €	392,52 €	75 %	294,39 €
Restaurant	215,00 €	194,86 €	30 %	58,46 €
Parken	45,00 €	37,82 €	70 %	26,47 €
Ausgangsaufenthalt	**680,00 €**	**625,19 €**	**Modell**	**379,32 €**
B Angenommene Zusatzkäufe				
Zimmerupgrade	100,00 €	93,46 €	100 %	93,46 €
Eine Spa-Behandlung	150,00 €	126,05 €	25 %	31,51 €
Zusatzleistungen im Zimmer	80,00 €	67,23 €	35 %	23,53 €
Weiterer Restaurantgast	200,00 €	181,26 €	30 %	54,38 €
Zusatzbeitrag gesamt	**530,00 €**	**468,00 €**	**Modell**	**202,88 €**
C Gesamtergebnis				
Mit Zusatzkäufen	**1.210,00 €**	**1.093,19 €**	**Modell**	**582,20 €**
Veränderung	**+78 %**	—	—	**+53 %**

Tabelle 2: Ein-Nacht-Fall mit berichteter Ausgangslage, angenommenen Zusatzkäufen und Gesamtergebnis. Summen werden mit ungerundeten Werten berechnet.

Ergebnis für eine Übernachtung

Zusätzlicher Beitrag: 582,20 € − 379,32 € = 202,88 €

Beitragssteigerung: 202,88 € ÷ 379,32 € ≈ 53 %

Steigerung der Gästeausgaben: 530 € ÷ 680 € ≈ 78 %

Interaktiver Rechner für beide Szenarien

Wählen Sie im Google-Sheets-Rechner Datei → Kopie erstellen. Mit den blauen Eingabefeldern lassen sich Preise, Margen, Auslastung, Aufenthaltsdauer und Annahmequote verändern. Ergebnisse und Diagramme aktualisieren sich automatisch. Die Annahmen und Grenzen dieses Anhangs gelten weiterhin.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hORSMgD_bSIu5zvyvBWftVkQYBrIkBIH0u0hhvfmrLs/edit

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

A.2 Ein separates Modell für die Jahresbetrachtung

Das Jahresmodell ist vom berichteten Ein-Nacht-Aufenthalt getrennt. Es betrachtet ein Hotel mit 150 Zimmern und einen Aufenthalt von zwei Nächten, mit einem anderen Zimmerpreis und demselben Upgradepreis von 100 € je Nacht. Die folgenden Betriebsdaten sind Annahmen.

Das Modell setzt verfügbare Upgradezimmer, Behandlungsstunden und Restaurantplätze voraus, ohne wertvollere Nachfrage zu verdrängen. Vor einer Investition sollte das Hotel Aufenthaltsdauer, Kosten, Angebotsmix, Annahmequote und Kapazitäten durch eigene Betriebsdaten ersetzen. Die Tabellen zeigen die Folgen der Annahmen, keine Prognose des Hotelgewinns.

Das Jahresszenario lässt sich in Google Sheets erkunden. Wählen Sie Datei → Kopie erstellen und ändern Sie die blauen Zellen im Blatt Inputs. Jahresergebnisse und Sensitivitäten aktualisieren sich automatisch.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hORSMgD_bSIu5zvyvBWftVkQYBrIkBIH0u0hhvfmrLs/edit#gid=582761757

Schritt 1 — Anzahl der Aufenthalte bestimmen

Modellgröße	Annahme	Grundlage
Hotelgröße	150 Zimmer	Gerundete Modellgröße
Betriebstage	365	Je Jahr
Zimmerauslastung	70 %	Anteil verkaufter verfügbarer Zimmernächte
Aufenthaltsdauer	2 Nächte	Je Zimmeraufenthalt
Anreisende Gäste	1,3	Personen je belegtem Zimmer
Zimmerpreis	480 €	Brutto je Zimmernacht
Direkte Zimmerkosten	100 €	Feste Kostenannahme je belegter Zimmernacht
Upgradepreis	100 €	Brutto zusätzlich je Zimmernacht

Tabelle 3: Die Betriebsannahmen unterscheiden die Zimmerauslastung von der Gästezahl je belegtem Zimmer.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Schritt 2 — Beitrag je teilnehmendem Aufenthalt berechnen

Position	Bruttoausgaben	Nettoerlös	Kosten oder Marge	Beitrag
A Ausgangsaufenthalt: zwei Nächte				
Zimmer	960,00 €	897,20 €	200 € direkte Kosten	697,20 €
Restaurant: 1,3 Gäste	279,50 €	253,31 €	30 % Marge	75,99 €
Parken: 2 Nächte	90,00 €	75,63 €	70 % Marge	52,94 €
Ausgangsbeitrag gesamt	**1.329,50 €**	**1.226,14 €**	—	**826,13 €**
B Zusätzlicher Angebotsmix				
Upgrade: 2 Nächte	200,00 €	186,92 €	100 % Marge	186,92 €
Behandlungen: 1,3	195,00 €	163,87 €	25 % Marge	40,97 €
Zusatzleistungen: einmal	80,00 €	67,23 €	35 % Marge	23,53 €
Weiterer Restaurantgast: 1	200,00 €	181,26 €	30 % Marge	54,38 €
Zusatzbeitrag gesamt	**675,00 €**	**599,27 €**	—	**305,79 €**
Aufenthalt gesamt	**2.004,50 €**	**1.825,41 €**	—	**1.131,92 €**
Beitragssteigerung	—	—	**305,79 € ÷ 826,13 €**	**37 %**

Tabelle 4: Zimmeraufenthalt mit zwei Übernachtungen. Ausgangsbeitrag und zusätzlicher Angebotsmix werden getrennt berechnet.

Der Nettoerlös entspricht den Bruttoausgaben geteilt durch 1 plus Umsatzsteuersatz. Für das Restaurant gilt ein Speisen-Getränke-Verhältnis von 70:30: Bruttoausgaben × (70 % ÷ 1,07 + 30 % ÷ 1,19). Die Annahmen für Zimmer, Behandlung, Zusatzleistungen und Restaurant entsprechen dem Ein-Nacht-Fall. Abweichend davon werden direkte Zimmerkosten unabhängig vom Preis mit 100 € je belegter Zimmernacht angesetzt. Dieser Ansatz berücksichtigt die angenommene Belegung mit 1,3 Personen. Er ist weder ein verifizierter Hotelaufwand noch eine Verteilung sämtlicher Fixkosten.

Das Upgrade kostet 100 € je Nacht für zwei Nächte. Zusatzleistungen und der weitere Restaurantgast werden einmal je Aufenthalt angesetzt. Für Behandlungen gelten 150 € × 1,3 anreisende Gäste; 1,3 ist ein Durchschnitt über mehrere Aufenthalte. Der zusätzliche Restaurantgast zählt nicht zur Zimmerbelegung. Auch der ursprüngliche Restaurantbesuch wird einmal je Aufenthalt angesetzt, Parken dagegen je Zimmer und Nacht.

Der Beitrag steigt von 826,13 € auf 1.131,92 €. Die zusätzlichen 305,79 € entsprechen rund 37 % des Ausgangsbeitrags. Dieser Prozentsatz gilt nur für einen Aufenthalt, bei dem der vollständige zusätzliche Angebotsmix angenommen wird.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Schritt 3 — Ergebnis nach Annahmequote hochrechnen

Jahresgröße	Berechnung	Ergebnis
Belegte Zimmernächte	150 × 365 × 70 %	38.325
Zimmeraufenthalte	38.325 ÷ 2	19.162,5
Bruttozimmerumsatz	38.325 × 480 €	18.396.000 €
Ausgangsbeitrag	**19.162,5 × 826,13 €**	**15.830.740 €**
A Hauptszenario: 30 % nehmen den gesamten Mix an		
Teilnehmende Aufenthalte	19.162,5 × 30 %	5.748,75
Zusatzbeitrag	5.748,75 × 305,79 €	1.757.911 €
Gesamtbeitrag	**15.830.740 € + 1.757.911 €**	**17.588.650 €**
Beitragssteigerung	**Zusatzbeitrag ÷ Ausgangsbeitrag**	**11 %**
B Sensitivität: gleiche Kosten und Kapazitäten		
20 % Annahmequote	3.832,5 Aufenthalte × 305,79 €	1.171.940 € +7 %
30 % Annahmequote	5.748,75 Aufenthalte × 305,79 €	1.757.911 € +11 %
40 % Annahmequote	7.665 Aufenthalte × 305,79 €	2.343.881 € +15 %

Tabelle 5: Jahresbeitrag bei unterschiedlichen Annahmequoten. Teilnahme bedeutet die Annahme des vollständigen zusätzlichen Angebotsmixes.

Die Steigerung um 11 % bezieht sich ausschließlich auf die modellierten Zimmer-, Restaurant- und Parkerträge. Sie liegt vor Technologiekosten, zusätzlichen Fixkosten und Ertragsteuern und darf nicht auf den Gesamtumsatz oder Nettogewinn des Hotels übertragen werden.

Alle Rechnungen verwenden ungerundete Werte. Angezeigte Eingaben und Beträge je Aufenthalt haben höchstens zwei Nachkommastellen, Jahresergebnisse werden auf volle Euro und Prozentsätze auf ganze Zahlen gerundet. Unabhängig gerundete Positionen können deshalb geringfügig von den angezeigten Summen abweichen, in Tabelle 5 auch um 1 €. Bei einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer L betragen die Upgradeausgaben 100 € × L und die jährlichen Aufenthalte 38.325 ÷ L. Beide Größen müssen gemeinsam angepasst werden.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Über den Autor

Konstantin Schlüter ist CEO und Mitgründer von Hotel MSSNGR, einer Guest-Experience-Plattform für Luxushotels, Resorts und Hotelgruppen.

Seit mehr als einem Jahrzehnt arbeitet er mit unabhängigen Hotels, Resortdestinationen und internationalen Gruppen an digitalen Gästereisen und Strategien für das Gästeerlebnis. Sein Schwerpunkt liegt auf der Verbindung von kommerzieller Strategie, operativem Betrieb und langfristigem Gästewert.

Ich freue mich über Ihre Gedanken und Erfahrungen. Sie erreichen mich unter kfs@hotel-mssngr.com.

Quellen und Anmerkungen

Belege wurden am 17. November 2026 geprüft; Quellen- und Linkziele wurden am 18. November 2026 erneut geprüft. Der Rechner wurde am 17. November 2026 auch ohne Anmeldung getestet.

1. Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - White Paper 2: The Digital Guest Economy. Hotel MSSNGR, Oktober 2026. Kapitel 5 entwickelt die Guest Value Gap. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-digital-guest-economy-white-paper-2/

2. Schlüter, Konstantin. Integrated solutions and personal guidance: one shared goal. The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix. A Hotel MSSNGR Perspective. Hotel MSSNGR, Oktober 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-hotel-mssngr-guest-communication-matrix/

3. Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - White Paper 3: The Guest Journey Revenue Framework. Hotel MSSNGR, November 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/guest-journey-revenue-framework-white-paper-3/

4. IHK zu Schwerin. Steuersätze in Gastronomie und Hotellerie im Überblick. Geprüft am 17. November 2026. Speisen und Beherbergung 7 %, Getränke grundsätzlich 19 %. Die Sätze für Behandlungen und nicht spezifizierte Zusatzleistungen bleiben zu bestätigende Szenarioannahmen. https://www.ihk.de/schwerin/standort-westmecklenburg/tourismus-und-gastgewerbe/rechtsfragen/steuersaetze-in-gastronomie-und-hotellerie-4835520

5. HVS. HVS Performance Report: Spa Department 2018. 20. November 2018. Historische US-Stichprobe aus 51 gehobenen und luxuriösen Hotels; Kennzahlen ganzer Abteilungen. https://www.hvs.com/article/8392-2018-hvs-performance-report-spa-department/

6. Mandelbaum, Robert, und Andrea Grigg. Hotel Food and Beverage – A Bright Spot in 2025. CBRE, 13. November 2025. US-Abteilungsrentabilität, kein deutscher Fine-Dining-Benchmark und kein Grenzertrag eines Zusatzverkaufs. https://www.cbre.com/insights/articles/hotel-food-and-beverage-a-bright-spot-in-2025

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

7. Host Hotels & Resorts. Host Hotels & Resorts, Inc. Reports Results for 2025. 18. Februar 2026. Zimmererlöse von 3.608 Mio. US-Dollar abzüglich Zimmeraufwand von 906 Mio. US-Dollar ergeben 75 % vor weiteren Aufwendungen. Historischer Hintergrund ausschließlich für die ursprüngliche Zimmerkostenannahme des Ein-Nacht-Falls. Das allgemeine Modell nimmt stattdessen 100 € direkte Kosten je belegter Zimmernacht an. https://ir.hosthotels.com/news-releases/news-release-details/host-hotels-resorts-inc-reports-results-2025

Methodischer Hinweis: Der Reisebericht beruht auf den Erinnerungen des Autors; die Alternative beschreibt ein vorgeschlagenes Betriebsmodell. Namen von Hotel, Gruppe, Standort, Kooperation und Drittanbietern werden nicht genannt. Aus fehlenden Informationen lässt sich deren technische Ursache nicht ableiten. Die Finanzszenarien beruhen auf angenommenen Kosten, Kapazitäten und Annahmequoten. Vor einer Investitionsentscheidung sind eigene Betriebsdaten des Hotels erforderlich. Weitergehende Aussagen zur Wettbewerbsfähigkeit sind strategische Einschätzungen, keine durch diesen Bericht nachgewiesenen Ergebnisse.

Veröffentlichte White Papers

The Total Guest Value Series - White Paper 1 - From Rooms to Relationships (August 2026)

The Total Guest Value Series - White Paper 2 - The Digital Guest Economy (October 2026)

The Total Guest Value Series - White Paper 3 - The Guest Journey Revenue Framework (November 2026)

A Hotel MSSNGR Perspective - The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix (October 2026)

A Hotel MSSNGR Perspective - You Sold the Room — Who's Selling the Stay? (October 2026)

Über Hotel MSSNGR

Hotel MSSNGR ist eine Guest-Experience-Plattform für die Hotellerie. Sie verbindet Kommunikation vor der Anreise, personalisierte Leistungen, Aktivitätsbuchungen, digitalen Concierge, Gästekommunikation, Content-Management und die Beziehungspflege nach dem Aufenthalt in einer Umgebung.

Die Plattform verknüpft Gästekommunikation mit betrieblichen Abläufen und Inhalten. Sie hilft Hotels, den digitalen Service relevanter zu gestalten und verstreute Verwaltungsarbeit zu reduzieren. Luxushotels, Familienresorts und Hotelgruppen nutzen sie in verschiedenen Märkten.

Mehr erfahren: www.hotel-mssngr.com

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. All rights reserved.

Urheberrecht

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Diese Publikation und ihre Inhalte sind Eigentum der Hotel MSSNGR GmbH. Ohne deren vorherige schriftliche Zustimmung dürfen sie weder ganz noch teilweise vervielfältigt, weitergegeben, veröffentlicht, übertragen, verändert oder kommerziell verwertet werden.

Kurze Auszüge dürfen für nichtkommerzielle, wissenschaftliche, redaktionelle oder berufliche Zwecke zitiert werden, sofern die Hotel MSSNGR GmbH und der Titel der Publikation vollständig und eindeutig als Quelle genannt werden.

Nicht genehmigte Nutzung, Vervielfältigung, Verbreitung oder erneute Veröffentlichung kann gegen Urheber-, Marken- und andere geltende Rechte verstoßen.