The Total Guest Value Series - White Paper 1

# From Rooms to Relationships

## Warum Guest Revenue zu einer strategischen Führungsdisziplin wird

Von Konstantin Schlüter, Mitgründer von Hotel MSSNGR

August 2026



Hotel MSSNGR

## Zusammenfassung

Revenue Management gehört zu den deutlichsten Managementerfolgen der Hotellerie. Über drei Jahrzehnte hinweg hat die Branche Preisgestaltung, Prognosen, Vertrieb und Bestandssteuerung professionalisiert. RevPAR wurde zur gemeinsamen Sprache für die wirtschaftliche Leistung – aus gutem Grund. In vielen reifen Märkten ist der nächste Zuwachs beim RevPAR jedoch schwerer zu erzielen. Preise sind transparent, Wettbewerber reagieren schnell, und die Vertriebskosten bleiben hartnäckig hoch. Gleichzeitig entstehen wesentliche Umsätze außerhalb des Zimmers: durch Gastronomie, Wellness, Upgrades, Erlebnisse, Transfers und weitere Leistungen rund um den Aufenthalt.

Daraus ergibt sich eine Führungslücke. Hotels steuern Zimmer aktiv als verfügbaren Bestand, während die wirtschaftliche Verantwortung für die gesamte Gästebeziehung häufig auf mehrere Abteilungen verteilt bleibt. Guest Revenue Management schließt den ersten Teil dieser Lücke, indem es die Ausgaben während des gesamten Aufenthalts steuert. Guest Value Management geht weiter und betrachtet den Wert der Beziehung über einen einzelnen Besuch hinaus. Digitale Interaktion macht diesen erweiterten Auftrag praktisch umsetzbar. Ein Hotel kann heute vor der Anreise auf die Absichten eines Gastes eingehen, während des Aufenthalts auf den jeweiligen Kontext reagieren und nach der Abreise relevant bleiben. Die Guest Journey ist deshalb mehr als eine Abfolge von Servicekontakten: Sie ist der operative Rahmen, in dem Gästewert entsteht.

Die Argumentation dieses White Papers baut bewusst aufeinander auf. Guest Value Management verdrängt Revenue Management nicht, sondern setzt darauf auf. Ein Hotel muss zunächst ausreichend Nachfrage gewinnen und seine Zimmer erfolgreich verkaufen. Ist dieses Fundament gelegt, kann sich die Führung dem Wert widmen, der während des Aufenthalts und über künftige Aufenthalte hinweg bislang nicht systematisch gesteuert wird. Für General Manager lautet die Frage daher nicht mehr nur: „Welchen Wert hat das Zimmer erwirtschaftet?“ Hinzu kommt: „Welchen Wert hat die Gästebeziehung geschaffen – und wie viel davon können wir dauerhaft sichern?“

**Revenue Management füllt das Hotel. Guest Value Management erweitert den Wert der Beziehung.**

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

## 1 Die Hotellerie optimiert seit Jahrzehnten den Zimmerumsatz

Seit den 1990er-Jahren hat Revenue Management die Arbeitsweise von Hotels verändert. Aus einer überwiegend erfahrungsbasierten Planung wurde eine spezialisierte Prognosedisziplin. Dynamische Preisgestaltung, Channel Management und Benchmarking haben die Zimmerleistung besser messbar gemacht und enger an die Nachfrage gekoppelt. Die Branche hat umfassende Kompetenzen rund um ein vergängliches Gut aufgebaut. Hotels können Buchungsstand, Wettbewerberpreise, Nachfragedruck im Markt und Vertriebskanalmix nahezu in Echtzeit verfolgen. Sie verfügen über spezialisierte Systeme, Teams, Berichtszyklen und Anreize, um Auslastung, ADR und RevPAR zu verbessern.

Diese Kompetenz bleibt unverzichtbar. Sie hat zugleich die Zimmerpreise hochgradig transparent und den Wettbewerb intensiv gemacht. In reifen Märkten und zu Spitzenzeiten sind zusätzliche Gewinne häufig nur noch begrenzt möglich: Wettbewerber können Preise schnell anpassen, die Auslastung ist bereits hoch, und die Vertriebskosten begrenzen den Ergebnisbeitrag. Entscheidend ist die Ausgangslage. Ein Hotel mit zu geringer Nachfrage hat zunächst ein Problem beim Zimmerumsatz. Eine Optimierung entlang der Guest Journey schafft wenig zusätzlichen Wert, wenn zu wenige Gäste anreisen. Revenue Management bleibt deshalb das Fundament – keine überholte Disziplin, die ersetzt werden sollte. Abbildung 1 veranschaulicht diesen Zusammenhang schematisch.

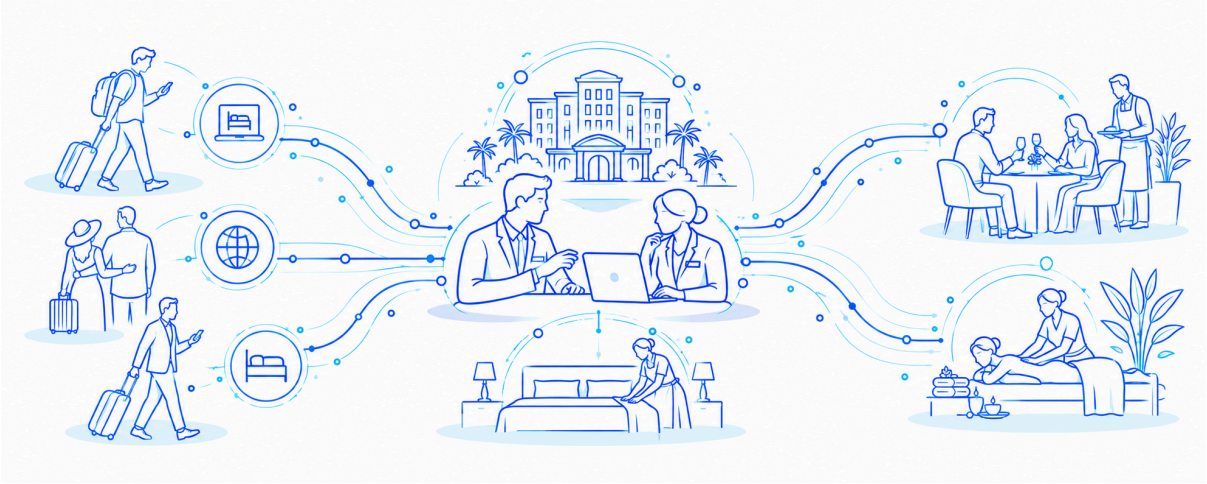

**Abbildung 1: Disziplin bei Zimmernachfrage, Preisen und Vertrieb bleibt das Fundament für die umfassendere Steuerung des Gästewerts.**

Sobald dieses Fundament steht, kann sich der wirtschaftliche Blick weiten. Entscheidend wird, wie gut das Hotel aus einem belegten Zimmer einen wertvollen Aufenthalt und aus einem wertvollen Aufenthalt eine dauerhafte Gästebeziehung macht. An diesem Punkt gehören Gastronomie, Wellness, Upgrades, Erlebnisse, direkte Wiederbuchungen und Loyalität in dieselbe Managementdiskussion.

**Sobald Nachfrage vorhanden ist, reicht das wirtschaftliche Potenzial vom Zimmer zum Aufenthalt – und vom Aufenthalt zur Beziehung.**

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

## 2 Die Entwicklung von Revenue Management zum Guest Value Management

RevPAR beantwortet eine konkrete Frage: Wie erfolgreich hat das Hotel seinen verfügbaren Zimmerbestand monetarisiert? TRevPAR erweitert den Blick auf den gesamten Betrieb und bezieht Umsätze aus Bereichen wie F&B, Wellness, Veranstaltungen und Zusatzleistungen ein. Total Revenue per Available Guest (TRevPAG) verändert erneut die Bezugsgröße und richtet die Aufmerksamkeit vom Zimmer beziehungsweise Hotel auf den Gast. Die Kennzahlen beschreiben damit unterschiedliche Steuerungsobjekte: RevPAR misst den Zimmerertrag, TRevPAR den Gesamtumsatz des Hotels, und TRevPAG macht sichtbar, welchen Umsatz das Hotel mit den gewonnenen Gästen erzielt. Wie Abbildung 2 zeigt, ist diese veränderte Bezugsgröße mehr als eine sprachliche Unterscheidung. In den für die Abbildung verwendeten, indexierten CoStar-Daten steigt TRevPAG deutlich schneller als RevPAR: Am Endpunkt der Grafik liegen die jeweiligen Indexwerte bei 228 und 165. Ausgehend vom Basiswert 100 im Jahr 2021 gewinnt TRevPAG 128 Indexpunkte, RevPAR hingegen 65 – also annähernd das Doppelte des kumulierten Wachstums. Die wachsende Lücke ist als Richtungssignal zu verstehen, nicht als allgemeingültiger Benchmark. Hoteltyp, Marktbedingungen und Umsatzmix beeinflussen ihre Größe. Sie deutet jedoch darauf hin, wo ein zunehmender Anteil des zusätzlichen wirtschaftlichen Werts entstehen kann.

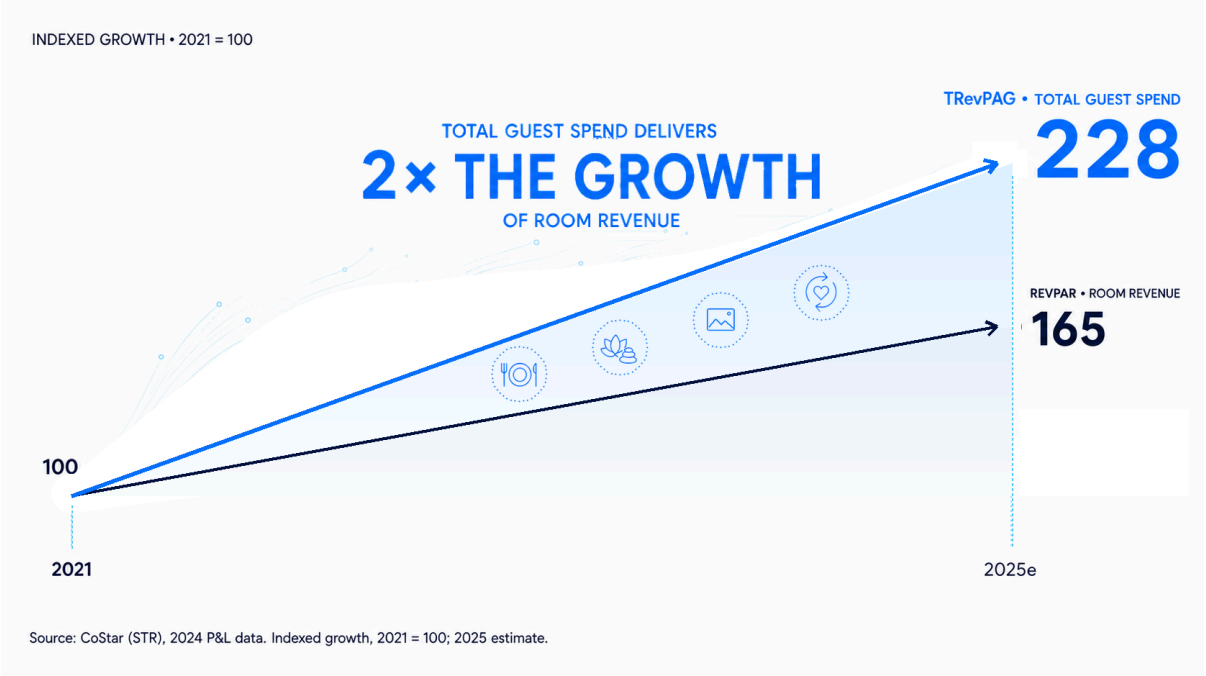


Abbildung 2: TRevPAG ist deutlich schneller gewachsen als RevPAR und weist auf Wertpotenziale jenseits des Zimmers hin.

Diese auseinanderlaufende Entwicklung verändert die wirtschaftliche Fragestellung. Mit der Reservierung endet das Umsatzpotenzial nicht; vielmehr öffnet sich ein größeres wirtschaftliches Zeitfenster. Dieses zu steuern, ist die Aufgabe des Guest Revenue Managements. Die meisten Hotels organisieren sich weiterhin nach dem bisherigen Modell: Revenue Manager, RMS-Plattformen, Prognosen und kommerzielle

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Besprechungen konzentrieren sich auf den Zimmerbestand. Deutlich weniger Betriebe verfügen über vergleichbare Routinen für die Steuerung von Umsätzen aus Upgrades, F&B, Wellness, Erlebnissen und Zusatzleistungen.

Der Umsatz ist vorhanden, doch die Verantwortung ist aufgeteilt. F&B steuert die Leistung der gastronomischen Betriebe, das Spa die Anwendungen, das Front Office die Serviceerbringung und das Marketing die Kampagnen. Jede Funktion kann erfolgreich arbeiten, während niemand ausdrücklich für den gesamten wirtschaftlichen Wert des Aufenthalts verantwortlich ist. Die Chance besteht nicht einfach darin, mehr Zusatzleistungen zu verkaufen. Es geht darum, auf Gästeumsätze dieselbe Disziplin anzuwenden wie auf Zimmerumsätze: klare Verantwortung, verlässliche Daten, definierte Einflussmomente, überprüfbare Angebote und regelmäßige Ergebnisbesprechungen.

Die wirtschaftliche Logik spricht für diesen erweiterten Blick. Gäste kaufen Komfort, Zeit, Zugang, Sicherheit und erinnerungswürdige Erlebnisse – nicht allein eine Übernachtung. Daraus entstehen Umsatzpotenziale, die eine auf Zimmer ausgerichtete Berichterstattung verdecken kann, selbst wenn sie bereits wesentlich zur wirtschaftlichen Leistung des Hotels beitragen. Abbildung 3 übersetzt das Argument in eine einfache Deckungsbeitragslogik: Zimmerumsatz und zusätzliche Gästeumsätze ergeben gemeinsam den gesamten Gästeumsatz. Erst nach Abzug der zusätzlich anfallenden variablen Kosten entsteht der Gästedeckungsbeitrag. Die Abbildung verdeutlicht auch, warum der Deckungsbeitrag das sinnvollere Steuerungsziel ist als der Bruttoumsatz aus Zusatzleistungen: Der Zimmerumsatz ist bereits stark optimiert, Zusatzumsätze werden weiterhin dezentral gesteuert, und die variablen Kosten stehen unter Druck.

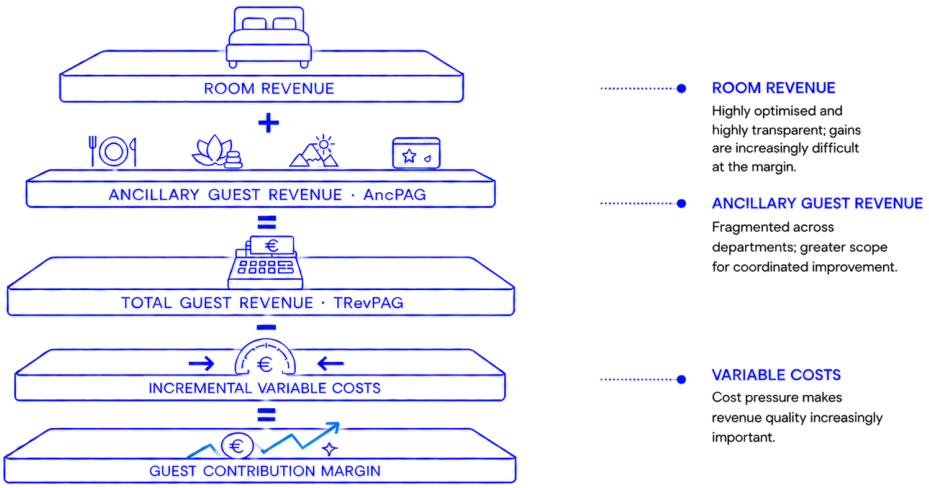


Abbildung 3: Der Gästedeckungsbeitrag wird erst sichtbar, wenn Zimmer- und Zusatzumsätze gemeinsam mit den variablen Kosten betrachtet werden.

Die Konsequenz für das Management ist nicht, der Zimmeroptimierung weniger Aufmerksamkeit zu schenken. Vielmehr müssen die Umsatzpotenziale rund um das Zimmer mit vergleichbarer Disziplin

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

gesteuert werden. Diese Leistungen sind häufig weniger austauschbar: Ein Gast kann Zimmerpreise in Sekunden vergleichen. Die Relevanz einer Spa-Anwendung, einer Familienaktivität, eines Late Checkouts oder eines lokalen Erlebnisses lässt sich dagegen schwerer vergleichen. Das Hotel hat daher mehr Spielraum zur Differenzierung – vorausgesetzt, das Angebot kommt zum richtigen Zeitpunkt, ist nützlich, einfach zu buchen und wirtschaftlich tragfähig.

Fluggesellschaften liefern einen relevanten, wenn auch nur bedingt übertragbaren Vergleich. Zusatzumsätze haben sich von einem Nebengeschäft zu einer wesentlichen, planbaren Gewinnquelle entwickelt. CarTrawler und IdeaWorksCompany schätzen die weltweiten Zusatzumsätze der Fluggesellschaften auf mehr als 100 Milliarden US-Dollar pro Jahr. Daraus folgt nicht, dass Hotels die Entbündelung von Flugleistungen kopieren sollten. Die Erkenntnis lautet vielmehr: Sobald ein Kernprodukt transparent und vergleichbar wird, tragen die Leistungen rund um dieses Produkt stärker zur Differenzierung und Marge bei.[1] Hotellerie ist nicht Luftfahrt, doch das wirtschaftliche Muster verdient Beachtung.

Abbildung 4 zeigt diese Asymmetrie: Der Zimmerumsatz bleibt das wirtschaftliche Fundament, während relevante Gästeangebote mehr Spielraum für Differenzierung und Marge schaffen. Gemeinsam bilden die beiden Umsatzebenen den Total Guest Revenue, abgebildet durch TRevPAG.

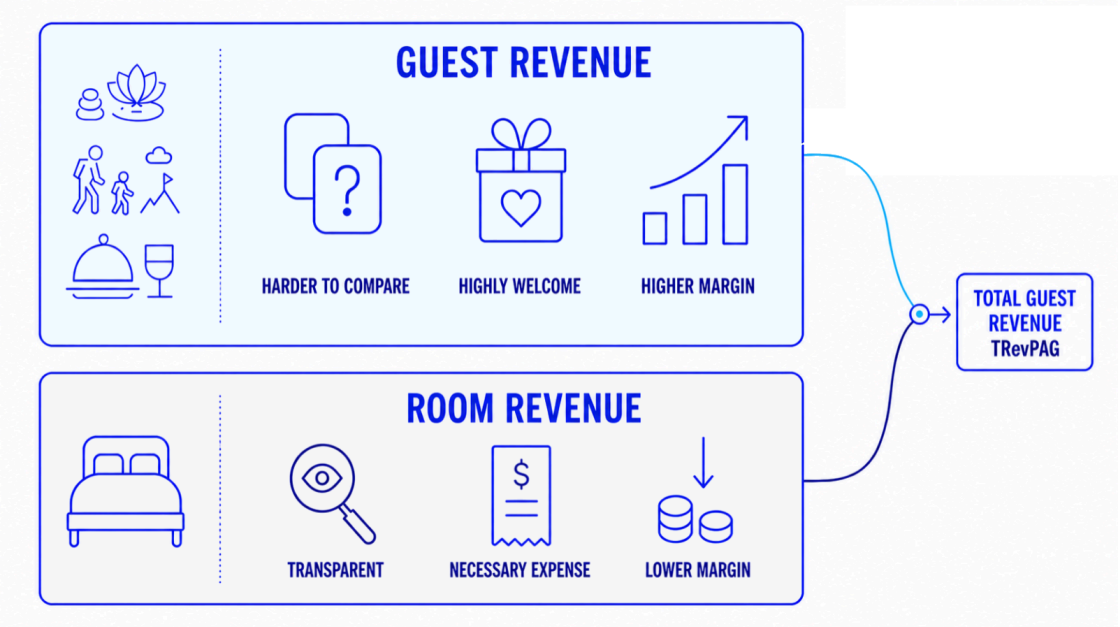


**Abbildung 4: Je transparenter das Zimmerangebot wird, desto stärker verlagert sich die Differenzierung auf relevante Gästeangebote.**

Guest Revenue Management hat weiterhin einen begrenzten Zeithorizont: den aktuellen Aufenthalt. Guest Value Management erweitert diesen Horizont auf die Beziehung selbst. Diese kann durch Wiederholungsaufenthalte, Direktbuchungen, Loyalität, Empfehlungen, Bewertungen und positive Fürsprache Wert schaffen. Zugleich kann sie die Kosten der erneuten Nachfragegewinnung senken. Ein

[1] https://ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2024/10/Press-Release-188-Worldwide-Estimate-2024.pdf

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

profitabler Aufenthalt ist wichtig – ebenso wichtig sind die Wahrscheinlichkeit und die Qualität dessen, was darauf folgt.

Der Checkout ist deshalb ein Übergang und kein Endpunkt. In der Zeit nach dem Aufenthalt kann ein Hotel Feedback einholen, die Erlaubnis für weiteren Kontakt gewinnen, eine direkte Wiederkehr fördern und aus einem zufriedenstellenden Besuch eine dauerhafte Präferenz machen. Damit verändert sich die Steuerungseinheit. Das Hotel verkauft weiterhin Zimmer und Leistungen. Die Führung muss zugleich Qualität, Kontinuität und Wirtschaftlichkeit der Gästebeziehung über mehrere Aufenthalte hinweg steuern.

Die drei Disziplinen unterscheiden sich anhand des Vermögenswerts, den sie steuern, und ihres Zeithorizonts:

Revenue Management
Das Zimmer ist der zentrale Vermögenswert. Die Kernfrage lautet: Welchen Umsatz kann ein feststehender Bestand heute Abend erzielen?

Guest Revenue Management
Der Aufenthalt ist der zentrale Vermögenswert. Die Kernfrage lautet: Wie viel relevanter Umsatz lässt sich während dieses Besuchs schaffen?

Guest Value Management
Die Gästebeziehung ist der zentrale Vermögenswert. Die Kernfrage lautet: Welchen wirtschaftlichen Beitrag leistet diese Beziehung im Zeitverlauf?

Diese Disziplinen bauen aufeinander auf. Revenue Management sichert Nachfrage und bestimmt die Preise. Guest Revenue Management verbessert die Wirtschaftlichkeit des Aufenthalts. Guest Value Management verbindet einen Aufenthalt mit dem nächsten. Eine Schwäche im Fundament lässt sich nicht durch eine zusätzliche Ebene ausgleichen.

## Guest Value Management ersetzt Revenue Management nicht. Es baut darauf auf.

Die praktische Konsequenz ist klar: Das bestehende wirtschaftliche Steuerungsmodell wird erweitert. Seine Disziplin muss auf zusätzliche Entscheidungen, Daten und Verantwortliche übertragen werden. Das geht über eine Diskussion von Kennzahlen hinaus. Es betrifft Verantwortlichkeiten, Datenarchitektur, Servicegestaltung, Technologieprioritäten und die Art, wie Managementrunden über wirtschaftliche Leistung sprechen.

Abbildung 5 fasst das aufeinander aufbauende Modell in vier Dimensionen zusammen: Managementdisziplin, primärer Fokus, zentrale Kennzahl und Zeithorizont. Revenue Management bleibt

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

das Fundament. Guest Revenue Management erweitert den Fokus auf den Aufenthalt, Guest Value Management anschließend auf die Beziehung im Zeitverlauf. Der nächste Wettbewerbsvorteil entsteht daraus, diese Beziehung mit vergleichbarer wirtschaftlicher Disziplin zu steuern.

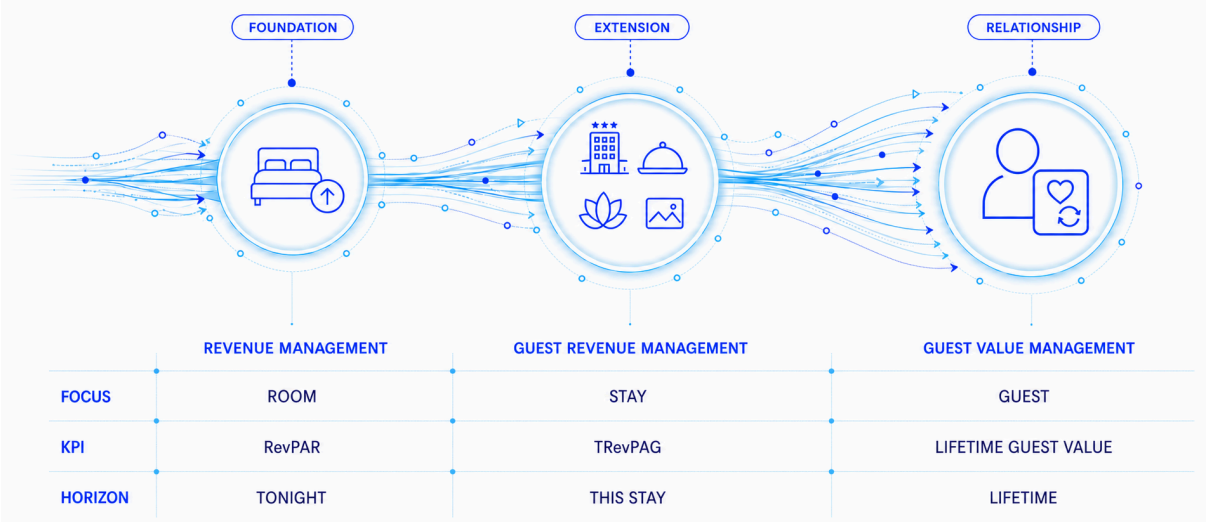


Abbildung 5: Jede Managementebene erweitert den wirtschaftlichen Steuerungsbereich, ohne Revenue Management zu ersetzen.

## 3 Die Guest Journey als Motor des Guest Value Managements

Historisch hatten Hotels nur wenige praktische Möglichkeiten, das Verhalten ihrer Gäste zu beeinflussen: Reservierung, Check-in, einzelne Gespräche vor Ort und Checkout. Die Kommunikation war überwiegend operativ und setzte häufig die physische Anwesenheit des Gastes voraus. Digitale Kanäle haben diese Begrenzung verändert. Hotels können Gäste heute zwischen Buchung und Anreise erreichen, während des Aufenthalts reagieren und die Beziehung nach der Abreise fortsetzen. Die Guest Journey lässt sich gezielt ansprechen und gestalten.

Das ist wirtschaftlich relevant, weil der Zeitpunkt die Relevanz eines Angebots verändert. Ein Flughafentransfer ist vor der Anreise nützlich, ein Late Checkout kurz vor der Abreise. Ein Angebot für einen erneuten Aufenthalt ist erst dann sinnvoll, wenn das bisherige Erlebnis dafür eine glaubwürdige Grundlage geschaffen hat. Wirtschaftlicher Wert entsteht, wenn Angebot und Zeitpunkt zusammenpassen. Das Ziel ist nicht, möglichst viele Nachrichten zu versenden. Es geht darum zu verstehen, was der Gast in jeder Phase erreichen möchte, und ihm die nächste sinnvolle Entscheidung zu erleichtern.

### Vor dem Aufenthalt: Absichten erkennen

Die Zeit zwischen Buchung und Anreise ist wirtschaftlich besonders interessant. Der Gast hat sich für die Reise entschieden, aber viele damit verbundene Entscheidungen noch nicht getroffen. Die Planung läuft, die Vorfreude ist hoch, und hilfreiche Orientierung hat einen besonders großen Wert. Transfers,

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Restaurantbesuche, Anwendungen, Aktivitäten, Upgrades und die Gestaltung des Reiseablaufs können noch offen sein. Ein Hotel, das bis zum Check-in wartet, konkurriert um Entscheidungen, die möglicherweise bereits an anderer Stelle gefallen sind.

Gute Kommunikation vor der Anreise ist kein Katalog von Zusatzangeboten. Sie nutzt den bekannten Kontext – etwa die Zusammensetzung der Reisegruppe, Ankunftszeit, Aufenthaltsdauer, Präferenzen und bisheriges Verhalten –, um eine kleine Zahl relevanter Entscheidungen zu erleichtern.

## Während des Aufenthalts: Den Kontext nutzen

Vor Ort verfügt das Hotel über den umfassendsten Kontext. Es kann aktuelles Verhalten, Standort, betriebliche Verfügbarkeit und das Urteilsvermögen der Mitarbeitenden zusammenführen, um auf den gegenwärtigen Bedarf des Gastes zu reagieren. Sind Empfehlungen relevant, kann Umsatzgenerierung als Service wahrgenommen werden. Ein passender Restaurantvorschlag, ein freier Spa-Termin, eine Erinnerung an eine Aktivität oder die Möglichkeit eines Late Checkouts nehmen dem Gast Arbeit ab und schaffen zugleich Umsatz für das Hotel.

Das Prinzip ist einfach: Relevanz verbindet das wirtschaftliche Interesse des Hotels mit dem praktischen Interesse des Gastes. Eine hohe Zahl von Kontaktpunkten allein leistet das nicht. Studien stützen den wirtschaftlichen Nutzen relevanter Angebote. McKinsey schätzt, dass wirksame Personalisierung den Umsatz um 5 bis 15 Prozent steigern und zugleich Zufriedenheit und Kundenbindung verbessern kann[2]. Für Hotels folgt daraus nicht, jede Interaktion zu automatisieren. Daten und digitale Steuerung sollten dort eingesetzt werden, wo sie den Service zeitlich passender und nützlicher machen.

## Nach dem Aufenthalt: Langfristigen Wert sichern

Der Checkout beendet den operativen Aufenthalt, sollte aber nicht die wirtschaftliche Beziehung beenden. Was anschließend geschieht, bestimmt, ob das Hotel denselben Gast erneut über einen Vermittler gewinnen muss oder sich eine direkte Wiederkehr verdient. Bewertungen, Empfehlungen, die Teilnahme an Loyalitätsprogrammen und direkte Wiederbuchungen gehören in diese Phase. Ihr Wert wird häufig unterschätzt, weil der daraus entstehende Umsatz erst Monate später sichtbar wird und möglicherweise einem anderen Kanal oder einer anderen Kampagne zugerechnet wird.

Ein konsequentes Modell für die Zeit nach dem Aufenthalt verbindet das gerade erlebte Angebot mit der nächsten wirtschaftlich relevanten Handlung: Feedback einholen, Probleme lösen, Präferenzen berücksichtigen, Einwilligungen sichern und einen glaubwürdigen Grund für die Wiederkehr schaffen. Einzeln betrachtet wirken diese Kontakte operativ. Zusammengenommen bilden sie ein wirtschaftliches System. Dieses System macht die Guest Journey zu einer steuerbaren Quelle für Umsatz, Loyalität und langfristigen Wert.

---

2 https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

## Die Guest Journey ist kein Kommunikationskalender. Sie ist das wirtschaftliche Betriebssystem für Gästewert.

Die drei Phasen sollten deshalb als zusammenhängender Kreislauf gesteuert werden. Eine vor der Anreise erfasste Präferenz kann die Relevanz vor Ort verbessern. Das Verhalten während des Aufenthalts kann die anschließende Kommunikation prägen, und die Reaktion nach der Abreise kann den nächsten Besuch verbessern. Abbildung 6 übersetzt diese Logik in ein dreistufiges wirtschaftliches Modell der Guest Journey. Die Beispiele unterscheiden sich bewusst nach Phase: Vor der Anreise werden Absichten durch Upgrades, Transfers, Gastronomie und Erlebnisse aufgegriffen. Vor Ort werden aktuelle Informationen für Restaurantangebote, Spa, Late Checkout und Empfehlungen genutzt. Nach dem Aufenthalt entsteht langfristiger Wert durch direkte Wiederbuchung, Loyalität, Empfehlungen und Reaktivierung. Das Ziel ist nicht, jede einzelne Maßnahme einzusetzen, sondern ein stimmiges System aufzubauen, in dem Informationen und Relevanz von einer Phase in die nächste getragen werden. In der Guest Journey treffen die drei Managementdisziplinen aufeinander: Aus Nachfrage wird ein Aufenthalt, der Aufenthalt schafft Wert, und die Beziehung trägt diesen Wert weiter.

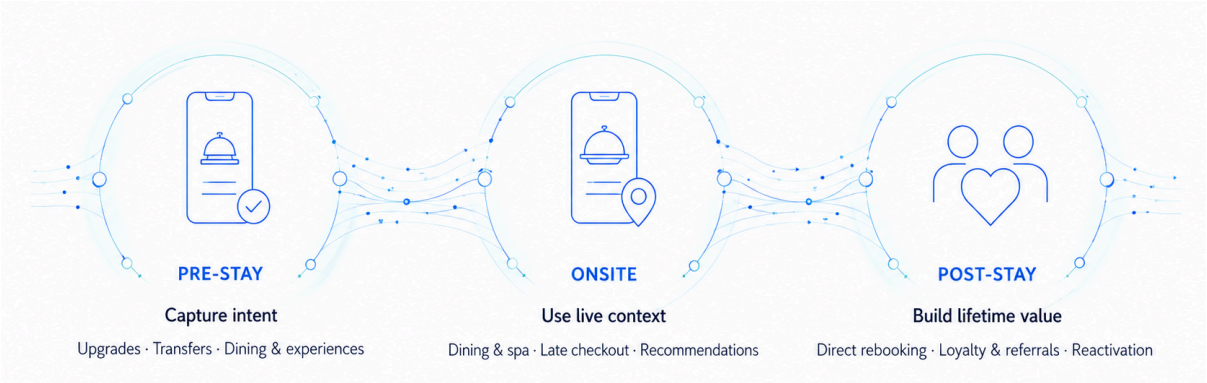


**Abbildung 6: Wirtschaftliche Chancen reichen von den Absichten vor der Anreise über den Kontext vor Ort bis zum Beziehungswert nach dem Aufenthalt.**

Die Abbildung macht zugleich die organisatorische Herausforderung sichtbar. Die Chancen betreffen Revenue Management, Marketing, Front Office, F&B, Spa und Operations. Die schwierigere Frage lautet daher nicht, wo Wert entstehen kann, sondern wer das verbindende System verantwortet.

### 4 Guest Value Management muss zur strategischen Führungsdisziplin werden

Gästewert reicht quer durch die klassische Hotelorganisation. Preisgestaltung, Marketing, Betrieb, Service, Loyalität und Technologie beeinflussen ihn. Keine dieser Funktionen kann das gesamte System allein steuern. Deshalb gehört das Thema auf die Führungsagenda. Hotelführungskräfte sind es gewohnt zu fragen, welchen Wert ein Zimmer erwirtschaftet hat. Guest Value Management ergänzt eine zweite Frage: Welchen Beitrag hat die Beziehung während dieses Aufenthalts geleistet, und welchen wird sie voraussichtlich künftig leisten?

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Der Unterschied ist wesentlich. Ein Zimmer ist ein begrenzter Bestand. Eine Gästebeziehung lässt sich ausbauen.

## Ein Zimmer ist ein begrenzter Bestand. Eine Gästebeziehung lässt sich ausbauen.

Der wirtschaftliche Beitrag des Zimmers endet mit der Nutzung des Bestands. Der Beitrag des Gastes kann sich durch Ausgaben vor Ort, Wiederholungsbesuche, Direktbuchungen, Empfehlungen und positive Fürsprache fortsetzen. Beides erfordert unterschiedliche Zeithorizonte, aber dieselbe wirtschaftliche Sorgfalt. Heute ist die Verantwortung meist verteilt. Revenue Management verantwortet Zimmerpreise, Marketing die Kampagnen, Front Office viele Gästekontakte, F&B und Spa ihre jeweiligen Angebote und Operations die Leistungserbringung. Die Übergaben zwischen den Abteilungen finden statt; eine klare Verantwortung für den gesamten Gästewert fehlt dagegen häufig.

Die Konsequenz ist eindeutig: Gästeumsatz ist eine Aufgabe des General Managers. Die Abteilungen leisten ihren Beitrag, doch nur die Führung kann das gesamte System auf ein gemeinsames Ziel ausrichten.

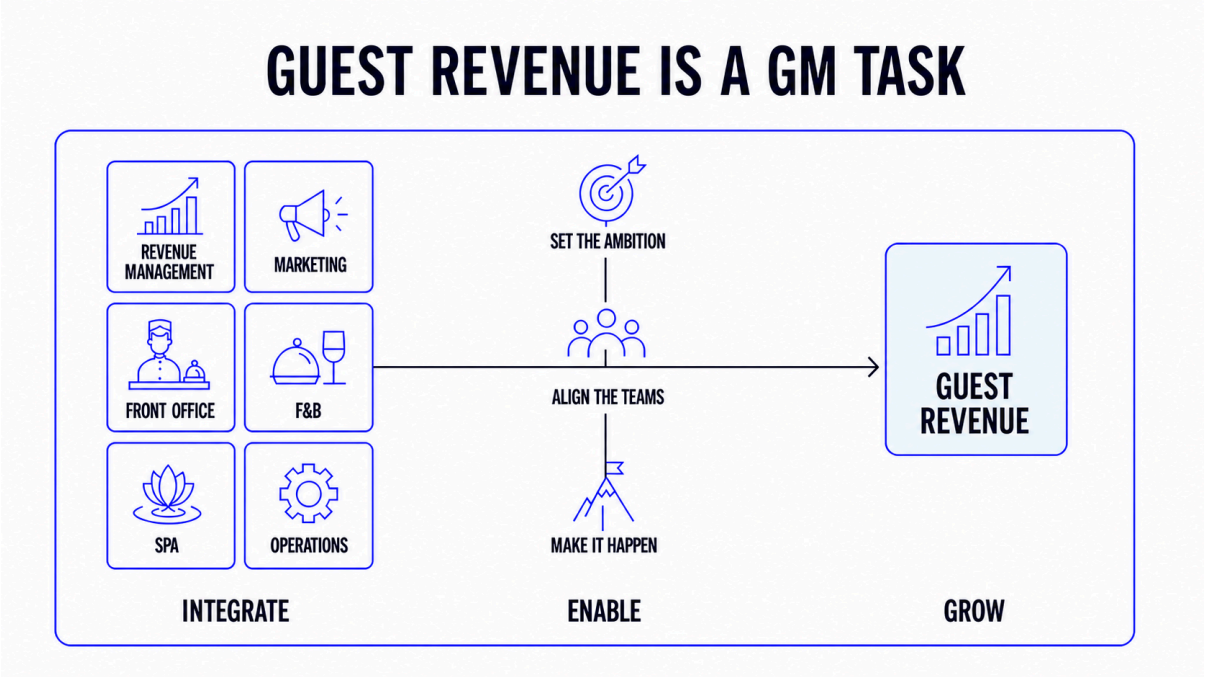


Abbildung 7: Gästeumsatz wird steuerbar, wenn der General Manager das gesamte System ausrichtet.

Hier fehlt es an Steuerung, nicht an Möglichkeiten. Steuerung beginnt mit Messbarkeit. Neben Auslastung, ADR und RevPAR benötigen Hotels eine kleine Zahl gastbezogener Kennzahlen: Umsatz pro Gast, Zusatzumsatz pro Gast, Wiederbuchungsquote, direkte Wiederbuchungsquote und mit der Zeit ein belastbares Maß für den Guest Lifetime Value. Es geht nicht darum, das Dashboard zu vergrößern. Es geht darum, die Wirtschaftlichkeit der Beziehung sichtbar zu machen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Gästewert entsteht zwischen den Funktionen. Er verbindet Erlebnis und Umsatz, Personalisierung und Serviceerbringung, Loyalität und Vertriebswirtschaftlichkeit sowie Technologie und betriebliche Praxis. Gerade weil er keiner einzelnen Abteilung zugeordnet werden kann, braucht er Verantwortung auf Führungsebene.

## Gästewert entsteht zwischen den Funktionen. Damit ist er eine Führungsaufgabe.

Verantwortung auf Führungsebene bedeutet nicht, dass der General Manager Kampagnen durchführt oder einzelne Angebote freigibt. Sie bedeutet, dass die Führung das wirtschaftliche Ziel festlegt, Verantwortlichkeiten zuweist, Konflikte zwischen Abteilungen löst und sicherstellt, dass Technologie, Daten, Anreize und Servicestandards dieselbe Gästewertagenda unterstützen. Ohne diese Abstimmung bleiben bekannte Probleme bestehen: doppelte Kommunikation, getrennte Datenbestände, irrelevante Angebote, unklare Zuordnung von Ergebnissen und Technologie, die isolierte Aufgaben automatisiert, statt das wirtschaftliche Gesamtsystem zu verbessern.

Die Kosten der Gästegewinnung verleihen diesem Thema Dringlichkeit. Wenn Nachfrage teuer zu gewinnen ist und vermittelte Buchungen erhebliche Kosten verursachen, ist die Bindung und Reaktivierung eines bekannten Gastes mehr als ein Loyalitätsziel. Sie ist eine Entscheidung über die Marge. Zugleich lässt sie sich schwerer kopieren als ein Zimmerpreis. Wettbewerber können innerhalb von Minuten auf Preise reagieren. Ein gut gestaltetes Serviceangebot, verlässliche Gästedaten, abteilungsübergreifende Umsetzung und eine über mehrere Aufenthalte aufgebaute Beziehung können sie nicht ebenso schnell nachbilden.

Für General Manager ergibt sich ein konkreter Auftrag: die Verantwortung festlegen, geeignete Kennzahlen auswählen, die wertvollsten Momente der Guest Journey identifizieren und die beteiligten Abteilungen aufeinander abstimmen. Das Thema gehört in das Betriebsmodell, nicht nur in eine Kampagne. Die stärksten Hotelorganisationen werden weiterhin exzellentes Revenue Management betreiben. Ihr Vorteil wird darin liegen, dieselbe Disziplin auf die Gästebeziehung anzuwenden – und dabei den Charakter der Gastfreundschaft zu bewahren.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

## Zentrale Erkenntnisse

1. Revenue Management bleibt das Fundament: Hotels müssen zunächst ausreichend Nachfrage gewinnen und ihren Zimmerbestand erfolgreich verkaufen.
2. Sobald Nachfrage vorhanden ist, erweitert sich das wirtschaftliche Potenzial vom Zimmer auf den gesamten Aufenthalt und die fortlaufende Gästebeziehung.
3. Guest Revenue Management steuert den Wert während des aktuellen Aufenthalts. Guest Value Management erweitert den Horizont auf künftige Aufenthalte, Loyalität, Empfehlungen und direkte Wiederkehr.
4. Die Guest Journey ist der operative Rahmen, in dem aus Absichten Service, Ausgaben und langfristiger Wert entstehen.
5. Die Führung muss Gästewert sichtbar machen: durch klare Verantwortung, wenige gastbezogene Kennzahlen und abteilungsübergreifende Ergebnisbesprechungen.

## 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 Guest Journeys und Strategien für das Gästeerlebnis. Sein Schwerpunkt liegt auf der Verbindung zwischen wirtschaftlicher Strategie, operativem Betrieb und langfristigem Gästewert.

Er ist Autor von The Total Guest Value Series und The Best Practice Series, zwei Publikationsreihen für Führungskräfte über den Wandel der wirtschaftlichen Grundlagen und der Gestaltung der Beziehung zwischen Hotel und Gast.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

## Endnoten

Alle URLs wurden zuletzt am 13. Oktober 2026 geprüft.


1. RoomPriceGenie. *RevPAR vs TRevPAR vs GOPPAR: Which Metric Really Moves the Needle?* https://roompricegenie.com/revpar-vs-trevpar-vs-goppar/ (accessed June 2026).

2. HSMAI. *Research in Action: Total Hotel Revenue Management.* https://global.hsmai.org/insight/research-in-action-total-hotel-revenue-management/ (accessed June 2026).

3. IdeaWorksCompany & CarTrawler. *Airline Ancillary Revenue Skyrockets to $148.4 Billion Worldwide for 2024.* https://ideaworkscompany.com/wp-content/uploads/2024/10/Press-Release-188-Worldwide-Estimate-2024.pdf (accessed June 2026).

4. McKinsey & Company. *The Value of Getting Personalization Right—or Wrong—is Multiplying.* https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying (accessed June 2026).

5. Deloitte. *2025 travel industry outlook.* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cnsr-2025-travel-industry-outlook.pdf (accessed June 2026).

6. Fader, Peter S. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.* Wharton School Publishing, 2012.

7. Reichheld, Frederick F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value.* Harvard Business School Press, 1996.

8. Kumar, V. & Reinartz, Werner. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools.* Springer, 2018.

9. CoStar (STR). *2024 P&L Data*, as cited in the Hotel MSSNGR source presentation. Values indexed to 2021 = 100; 2025 estimate.


© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

## Über diese White-Paper-Reihe

The Total Guest Value Series untersucht, wie sich die wirtschaftlichen Grundlagen der Hotellerie über das Zimmer hinaus entwickeln. Revenue Management bleibt das Fundament. Die Reihe beleuchtet die Steuerung von Gästeumsatz, digitaler Interaktion, Betrieb, Daten und Technologie während des Aufenthalts und über die gesamte Gästebeziehung hinweg.

Jedes White Paper behandelt einen Teil der Entwicklung vom Revenue Management zum Guest Revenue Management, Guest Value Management und schließlich zum Guest Profit Contribution. Die Reihe richtet sich an Eigentümer, Betreiber, Asset Manager und Führungskräfte der Hotellerie.

## Veröffentlichte White Papers

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

## Über Hotel MSSNGR

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

Die Plattform verknüpft Gästekommunikation mit operativen Abläufen und Inhalten. Sie hilft Hotels, digitale Services relevanter zu gestalten und fragmentierte Verwaltungsarbeit zu reduzieren. Luxushotels, Familienresorts und Hotelgruppen setzen sie in verschiedenen Märkten ein.

Weitere Informationen unter www.hotel-mssngr.com

## Urheberrecht

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Diese Publikation und ihre Inhalte sind Eigentum der Hotel MSSNGR GmbH. Ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Hotel MSSNGR GmbH dürfen sie weder vollständig noch auszugsweise vervielfältigt, weiterverbreitet, veröffentlicht, übertragen, verändert oder kommerziell genutzt 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.

Jede unbefugte Nutzung, Vervielfältigung, Verbreitung oder erneute Veröffentlichung kann gegen Urheberrechte, Markenrechte und andere geltende Gesetze verstoßen.