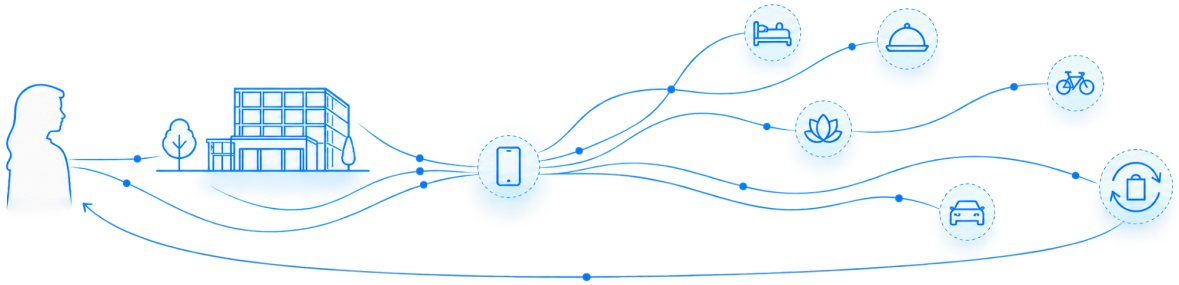
The Total Guest Value Series - White Paper 2

The Digital Guest Economy

Warum die nächsten Umsatzchancen der Hotellerie zunehmend digital erschlossen werden

By Konstantin Schlüter, Co-Founder Hotel MSSNGR

Oktober 2026



Hotel MSSNGR

Zusammenfassung

Revenue Management hat der Hotellerie eine systematische Methode gegeben, um ein knappes, verderbliches Zimmerangebot zu bepreisen und zu distribuieren. Hotels sind auf diese Systematik angewiesen, und nichts in diesem Beitrag stellt das Gegenteil dar. Die Frage ist, woher das nächste Wachstumspotenzial kommt, wenn das Zimmergeschäft bereits professionell gesteuert wird.

Ein Großteil dieses Potenzials liegt rund um den Aufenthalt: bessere Zimmer, flexiblere An- und Abreisezeiten, Gastronomie, Wellnessangebote, Aktivitäten, Transport, Services am Reiseziel und die Chance auf eine spätere Direktbuchung. Die Nachfrage ist real. Laut einer Umfrage von Oracle und Skift aus dem Jahr 2022 würden über 40 % der Reisenden Spa- oder Wellnessangebote, Essen zum Mitnehmen oder die Nutzung von Hoteleinrichtungen auch ohne Zimmerbuchung in Betracht ziehen.[1]Die Leistungen selbst werden dadurch nicht digital. Die Veränderung liegt im Vertriebsweg: wie Gäste ein Angebot entdecken, dessen Relevanz beurteilen, es buchen, bezahlen und wiederkommen.

Die erste Welle digitaler Investitionen in der Branche konzentrierte sich auf den Vertrieb. Buchungsmaschinen, Online-Reiseportale, Revenue-Management-Systeme, Channel-Technologien und digitales Marketing erleichterten das Finden und Buchen von Zimmern. Die Transaktion verlagerte sich ins Internet, während sich das Geschäftsmodell weiterhin um das Zimmer drehte. Der Verkaufsprozess geht nun über die Reservierung hinaus. Ein Upgrade kann angeboten werden, solange die Vorfreude groß ist; Gäste können vor ihrer Ankunft ein Abendessen oder eine Spa-Behandlung reservieren; Aktivitäten können wetter- und kapazitätsabhängig angeboten werden; und ein später Check-out ist möglich, sobald die Abreisepläne konkreter sind. Dies sind bekannte Services, die in Momenten angeboten werden, in denen die Entscheidung noch offen ist.

Entscheidend ist, was sich verändert, wenn eine Dienstleistung von einem zufälligen Gespräch an der Rezeption in die Guest Journey rückt. Sie kann früher präsentiert, an die aktuelle Verfügbarkeit angepasst und ohne separaten Dialog gebucht werden. Die Reaktion liefert zudem einen Anhaltspunkt für die nächste Entscheidung. Das Erlebnis selbst bleibt physisch; der digitale Zugang macht den kommerziellen Weg lediglich leichter steuerbar. In einer Kundenumfrage von Hotel MSSNGR schätzten die Befragten den digitalen Anteil des Gästeprozesses auf rund 40 %.[2]Dies spiegelt die Selbsteinschätzungen der Gäste wider und nicht einen direkt gemessenen Branchenstandard; der Anteil variiert je nach Hotel und Segment. Die Aussage ist als Richtungssignal zu verstehen: Ein wesentlicher Teil der Gästeentscheidung findet mittlerweile in Umgebungen statt, die das Hotel beobachten und verbessern kann.

Diese Entscheidungen haben wirtschaftliche Konsequenzen. Gäste wählen ein besseres Zimmer, reservieren einen Tisch zum Abendessen, buchen ein Erlebnis hinzu, verlängern ihren Aufenthalt oder kommen direkt wieder. Digitale Kanäle schaffen diesen Mehrwert nicht; sie bieten dem Hotel lediglich mehr Möglichkeiten,

[1]Oracle Hospitality and Skift. Hospitality in 2025: Automated, Intelligent... and More Personal (2022 edition). https://www.oracle.com/apac/a/ocom/docs/industries/hospitality/hospitality-industry-trends-for-2025.pdf

[2]Hotel MSSNGR. Kundenbefragung, April–Mai 2026, 124 Antworten. Der Wert von rund 40 % ist der Durchschnitt der von Hotels geschätzten digitalen Anteile an der gesamten Gästereise. Dieselbe Befragung erfasste auch die Kategorien Digital Discovery & Engagement (25 %) und Digital Journey & Transactions (15 %).

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

ihn zu generieren. Personalisierung entscheidet darüber, ob diese Möglichkeiten als nützlich oder aufdringlich empfunden werden. McKinsey belegt den Zusammenhang zwischen effektiver Personalisierung und stärkerem Umsatzwachstum, höherem Engagement, längerer Gästebindung und höherer Gästezufriedenheit.[3]Die Arbeiten von Bain zur Ökonomie der Gästebindung unterstreichen den langfristigen Wert der Gästebindung.[4]Die größte Hürde liegt in der Organisation. Marketing, Revenue Management, Operations, Loyalty und die einzelnen Outlets sehen jeweils einen Teil der Beziehung, doch nur wenige Hotels übertragen die Gesamtverantwortung für deren Wirtschaftlichkeit an eine bestimmte Person. Die Folge ist eine Guest Value Gap: Das Potenzial ist vorhanden, doch die Organisation kann es nicht konsequent erkennen, darauf hinarbeiten oder es ausschöpfen.

Ein Hotel benötigt kein umfassendes Transformationsprogramm, um zu beginnen. Es braucht Transparenz über die relevanten Umsatzquellen, ein besseres Verständnis der zugrunde liegenden Entscheidungen und klare Zuständigkeiten über alle Abteilungen hinweg. Die Zimmerdistribution ist bereits weitgehend digitalisiert. Die nächste Managementherausforderung besteht darin, dieselbe Disziplin auch auf die Wege anzuwenden, über die Gäste den Wert rund um das Zimmer entdecken und kaufen.

[3]McKinsey & Company. The Value of Getting Personalization Right—or Wrong—Is Multiplying (2021). https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying

[4]Bain & Company. The Value of Online Customer Loyalty and How You Can Capture It. https://media.bain.com/Images/Value_online_customer_loyalty_you_capture.pdf

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

1 Warum sich das Umsatzwachstum über das Zimmer hinaus verlagert

Hotellerie bleibt ein physisches Geschäft. Keine noch so zeitgemäße Botschaft kann ein schlechtes Zimmer oder mangelhaften Service retten. Dennoch haben sich die kommerziellen Systeme der Branche um das Zimmer herum entwickelt, da Zimmer knapp, vergänglich und vergleichsweise leicht messbar sind. Diese Geschichte erklärt sowohl die Stärke der Branche in der Zimmerwirtschaft als auch ihre weniger ausgeprägte Wertschätzung für den Wert des gesamten Aufenthalts.Diese Fokussierung führte zu einem hochoptimierten Zimmergeschäft. Für viele Hotels können jedoch Zimmerpreise, Auslastung und neue Zimmerkontingente das gesamte Wachstum nicht dauerhaft tragen. Der Wert der bereits gebuchten Aufenthalte und die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Buchung müssen gesteigert werden. Hotel MSSNGR's White Paper 1 – The Total Guest Value Series: From Rooms to Relationships erläutert die Managementargumente für diese umfassendere Sichtweise.[5] Es untersucht, wie digitale Interaktionen diese wirtschaftlich umsetzbar machen.

Die Umsatzquellen sind bekannt: Upgrades, flexible An- und Abreisezeiten, Restaurants und Bars, Wellnessangebote, Aktivitäten, Transfers, Serviceleistungen am Reiseziel sowie der zukünftige Wert von Loyalty-Programmen und Direktbuchungen. Neu ist die Fähigkeit des Hotels, diese Angebote bereits während der Entscheidungsphase des Gastes zu präsentieren, anstatt darauf zu hoffen, dass sich das passende Gespräch im Hotel ergibt. Viele Verkäufe hingen früher vom Zufall ab. Ein Gast entdeckte ein Angebot, traf einen aufmerksamen Mitarbeiter oder buchte über einen anderen Kanal; das Management bemerkte die verpassten Chancen selten. Eine vernetzte digitale Guest Journey öffnet das Verkaufsfenster vor der Ankunft, hält die Kommunikation während des Aufenthalts aufrecht und ermöglicht die Fortsetzung der Beziehung nach der Abreise.

In der oben erwähnten Kundenumfrage des Hotel MSSNGR schätzten die Befragten, dass digitale Interaktionen etwa 40 % des Gästeerlebnisses prägen.[6]Dies spiegelt die Selbsteinschätzungen der Kunden wider und nicht einen direkt gemessenen Branchenstandard; der Anteil variiert je nach Hotel und Segment. Seine Bedeutung liegt in der Praxis: Ein wesentlicher Teil des Gästeverhaltens findet heute über Kanäle statt, auf denen Nachfrage sichtbar gemacht, Auswahlmöglichkeiten vereinfacht und Ergebnisse beobachtet werden können. In diesem Sinne werden die nächsten Umsatzchancen der Hotellerie digital erschließbar. Hotels können diese auch außerhalb der Öffnungszeiten präsentieren, an die aktuelle Auslastung anpassen, kontextbezogen gestalten und den Kauf vereinfachen. Deloitte weist auf dasselbe Potenzial für zusätzliche Einnahmen in Hotel-Apps und digital vernetzten Concierge-Services hin.[7]Digitalisierung ersetzt die Hotellerie nicht. Sie verleiht dessen Umsatzmodell jedoch eine größere Reichweite und Reaktionsfähigkeit.

---

[5]Schlüter, Konstantin. Hotel MSSNGR's White Paper 1 - The Total Guest Value Series: From Rooms to Relationships. Hotel MSSNGR, August 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/hotel-mssngr-the-future-of-hospitality-economics-series-paper-1-from-revpar-to-total-guest-value-why-guest-revenue-is-becoming-a-strategic-leadership-discipline/

[6]Hotel MSSNGR, Kundenbefragung, April–Mai 2026 (124 Antworten).

[7]Deloitte. Resilience in Hospitality: Keeping Pace and Getting Ahead. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/ca/en/docs/industries/consumer/2024/ca-en-consumer-resilience-in-hospitality-aoda.pdf

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Von der digitalen Distribution zur digitalen Umsatzgenerierung

Der erste große digitale Erfolg der Hotelbranche bestand darin, Zimmerangebote leichter zugänglich zu machen. Online-Reiseportale, Buchungsmaschinen, Channel-Manager, Reservierungssysteme, Revenue-Management-Plattformen und digitales Marketing veränderten die Art und Weise, wie Gäste Zimmer finden, vergleichen und buchen.Diese Veränderung revolutionierte den Zugang zur Nachfrage, doch die kommerzielle Aufgabe blieb dieselbe: Gäste gewinnen und Zimmer effizient verkaufen. Die Reservierung verlagerte sich ins Internet; das Zimmer blieb im Mittelpunkt des Umsatzmodells.

Sobald eine Reservierung vorliegt, beginnt ein anderes Problem. Upgrades, Gastronomie, Wellnessangebote, Erlebnisse, Komfortleistungen und zukünftige Direktbuchungen verhalten sich nicht wie ein einzelnes Inventarprodukt. Sie umfassen mehrere Auswahlmöglichkeiten, Verantwortliche und Momente rund um denselben Gast, wodurch die Koordination wichtiger ist als die reine Distribution. Die digitale Distribution hat den Zimmerkauf vereinfacht. Hotels müssen nun auch den Wert rund um den Aufenthalt leicht auffindbar, auswählbar und buchbar machen.

„Die Leistungen bleiben physisch. Digital wird, wie Gäste sie entdecken, auswählen, kaufen und erneut nutzen.“

Mobile Anwendungen, Messaging, CRM, Loyalty-Programme und Personalisierungstools können alle hilfreich sein, aber der kommerzielle Test ist einfach: Übertragen sie lediglich Informationen oder schaffen sie eine relevante Gelegenheit, auf die der Gast reagieren kann und die der Betrieb erfüllen kann?Das Zimmer bleibt die Basis. Bei schwacher Nachfrage hat das Hotel zunächst ein Problem mit den Zimmerumsätzen; kein Gästebindungsprogramm kann ein mangelhaftes Produkt oder einen unzureichenden Service ausgleichen. Sobald diese Basis solide ist, kann Wachstum auch durch die Entscheidungen rund um den Aufenthalt und den Wert der anschließenden Beziehung entstehen. Illustration 1 verdeutlicht dies: Die Leistungserbringung bleibt physisch, während ein wesentlicher Teil der Informationssuche, der Interaktion und der Buchung in den digitalen Bereich verlagert wurde.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

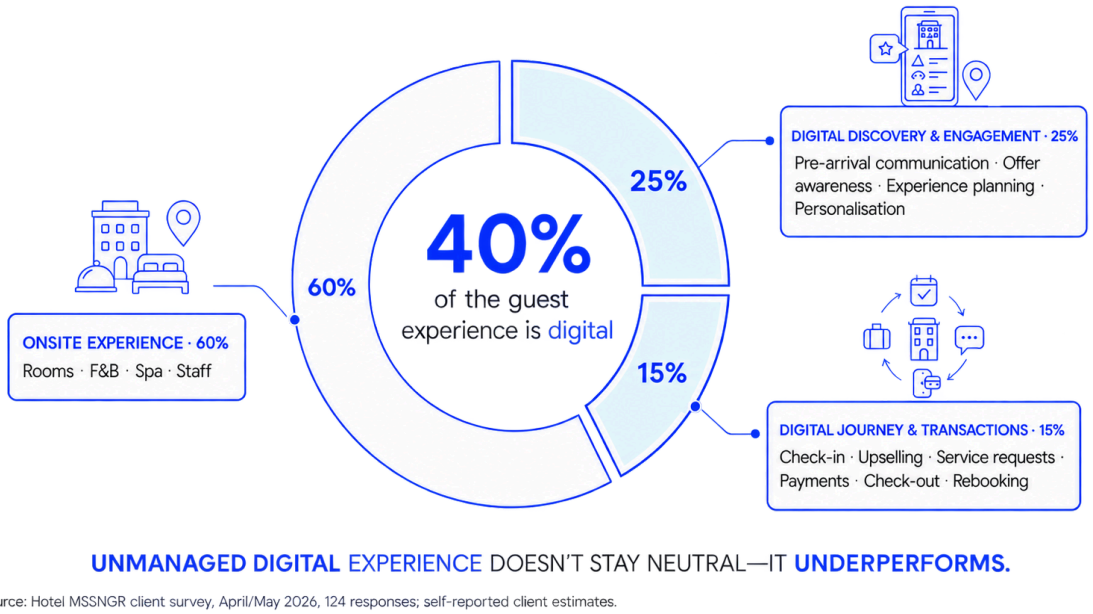


Illustration 1: Die Leistungserbringung bleibt physisch, während Auffindbarkeit, Interaktion und Transaktion zunehmend Teil der digitalen Guest Journey werden.

Die Möglichkeiten reichen weit über den Verkauf weiterer Zimmer hinaus. Digitale und physische Interaktionen müssen als einheitliches kommerzielles System funktionieren, damit Dienstleistungen leichter zu finden, Entscheidungen schneller getroffen werden können und das Hotel aus den Erfahrungen einer Interaktion die nächste verbessert.

2 Welche Umsatzquellen digital werden

Beginnen Sie mit Entscheidungen, die am ehesten mit dem Zimmer zusammenhängen: Premium-Zimmerauswahl, Upgrades, Zusatznächte, frühe Anreise und späte Abreise. Ihr Wert hängt stark von Zeitpunkt und Verfügbarkeit ab, doch der passende Moment fällt selten mit einem Gespräch an der Rezeption zusammen.Jenseits des Zimmers liegt ein zweiter Umsatzpool: Gastronomie, Wellness, Aktivitäten, Erlebnisse vor Ort, Transfers und Komfortservices. Viele dieser Angebote sind jedoch begrenzt. Ein Tisch, ein Behandlungstermin oder ein Platz bei einer Aktivität kann unverkauft bleiben, selbst wenn der Gast vor seiner Ankunft im Hotel buchen wollte.

Der dritte Umsatzpool entsteht über einen längeren Zeitraum: Teilnahme an Loyalty-Programmen, Weiterempfehlungen, Wiederholungsaufenthalte und direkte Wiederbuchungen. Er mag weniger unmittelbar wirken, ist aber dennoch wirtschaftlich relevant. Eine positive Interaktion kann den aktuellen Aufenthalt verbessern und dem Hotel gleichzeitig bessere Informationen für den nächsten Aufenthalt liefern.Wenn diese Services in die digitale Guest Journey integriert werden, kann das Hotel sie zu passenderen Zeitpunkten anbieten und die operativen Teams erhalten frühzeitig ein Signal für die Nachfrage. Der Gast gewinnt dadurch Zeit und Kontext für seine Entscheidung. Die Guest Journey wird so

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

ganz praktisch zu einer Umsatzplattform: Sie verbindet die verschiedenen Services mit den Entscheidungen, die ihnen Wert verleihen.

“Gastronomie, Wellness und künftige Aufenthalte werden zu wirtschaftlichen Chancen, wenn Gäste den Nutzen erkennen, einfach handeln und auf die verlässliche Umsetzung vertrauen können.”

Fluggesellschaften bieten einen nützlichen, wenn auch nicht perfekten Vergleich. Ihr Geschäftsmodell basierte einst primär auf dem Sitzplatzverkauf. Im Laufe der Zeit erweiterten Zusatzleistungen, Upgrades, Loyalty-Programme, Partnerschaften und Premium-Erlebnisse das Geschäftsmodell von Ticketeinnahmen hin zu Kundeneinnahmen. Die Studie von IdeaWorksCompany zu Zusatzeinnahmen dokumentiert das Ausmaß dieser Verschiebung.[8]Der entscheidende Schritt bestand nicht nur darin, Produkte hinzuzufügen, sondern sie während des gesamten Kaufprozesses sichtbar und kaufbar zu machen.Hotels sollten nicht dem Beispiel von Fluggesellschaften folgen und deren Leistungspakete entbündeln. Gastfreundschaft basiert auf Großzügigkeit, Vertrauen und einem Gefühl der Gastfreundschaft – allesamt Faktoren, die durch aggressive Monetarisierung beeinträchtigt werden können. Der Vergleich ist aus einem engeren Grund sinnvoll: Sobald das Kernprodukt transparent und leicht vergleichbar ist, können Differenzierung und Gewinnspanne stärker in den damit verbundenen Dienstleistungen und Gästebeziehungen liegen.

Hotels können dieses Prinzip anwenden, ohne das Buchungssystem von Fluggesellschaften zu übernehmen. Der digitale Zugang ermöglicht den Verkauf bereits vor der Ankunft, und die Live-Verfügbarkeitsanzeige sorgt dafür, dass ungenutzte Kapazitäten zeitnah angeboten werden können. Ein einfacher Buchungsprozess erspart dem Gast zudem ein separates Gespräch. Dadurch ergeben sich bessere Chancen, den Aufenthalt mit zusätzlichen Einnahmen zu verbinden, als es der Verkauf vor Ort üblicherweise bietet.

Dies verändert die Fragestellung im Commercial Meeting. Preis, Auslastung und Verfügbarkeit sind weiterhin wichtig, aber auch der Wert des gebuchten Aufenthalts, die Nutzung von Einrichtungen und Dienstleistungen sowie die Wahrscheinlichkeit einer Wiederkehr eines guten Gastes spielen eine Rolle. Führungskräfte sollten sich fragen, welche Umsatzströme sie entlang der Guest Journey entwickeln können und welche Teile dieser Journey digitalisiert werden müssen. Illustration 2 stellt das traditionelle, auf den Aufenthalt fokussierte Modell einem gegenüber, das mit der Buchung beginnt und sich bis zur Wiederbuchung nach dem Aufenthalt erstreckt.

[8]IdeaWorksCompany. 2026 SeatMaps.com Yearbook of Ancillary Revenue. https://ideaworkscompany.com/2026-seatmaps-com-yearbook-of-ancillary-revenue-by-ideaworkscompany-report/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

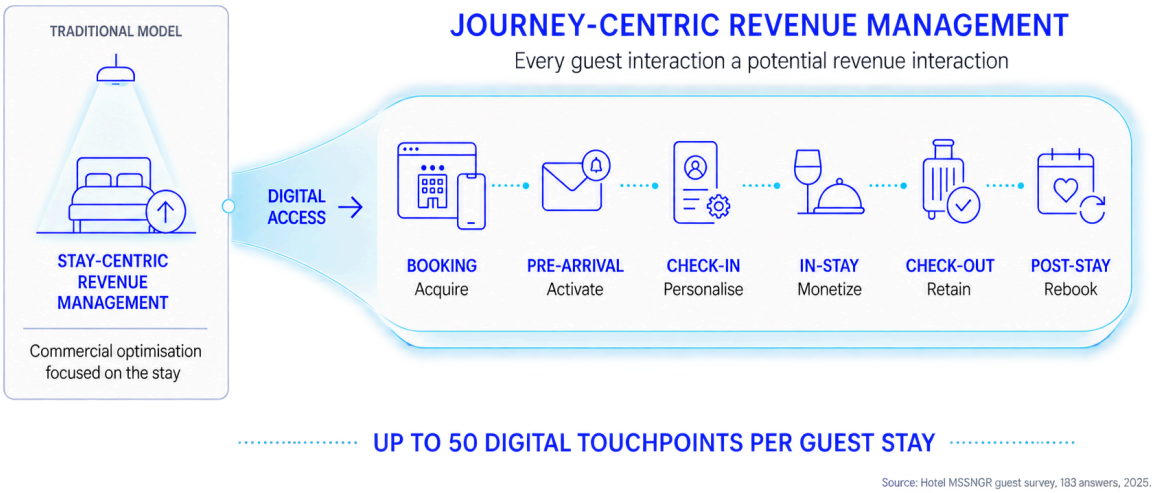


Illustration 2: Die Guest Journey wird zur Umsatzplattform, wenn das kommerzielle Management über den Aufenthalt hinausgeht.

Der Begriff „Umsatzplattform“ braucht eine klare Abgrenzung. Würde man jeden Kontaktpunkt als Verkaufsangebot nutzen, würde das schnell das Vertrauen untergraben. Sinnvolle Maßnahmen sind weniger: Reibungsverluste beseitigen, relevante Dienstleistungen anbieten, Probleme lösen oder zukünftige Direktbuchungen erleichtern. Kommerzieller Wert entsteht erst, wenn das Angebot zum jeweiligen Moment passt und der Betrieb das Versprechen erfüllen kann.Ein Zimmer-Upgrade, eine Restaurantreservierung, eine Spa-Buchung und die erneute Direktbuchung können zwar in verschiedenen Systemen und Abteilungen abgewickelt werden, doch für den Gast ist es ein einheitliches Reiseerlebnis. Separate operative Verantwortlichkeiten sind unvermeidbar. Die Führungsebene benötigt weiterhin einen ganzheitlichen Blick auf die Wirtschaftlichkeit, da die lokale Performance zwar positiv erscheinen mag, der Wert der gesamten Gästebeziehung jedoch ungenutzt bleibt.

3 Warum Digitalisierung die Ökonomie dieser Umsatzquellen verändert

Auslastung, durchschnittlicher Zimmerpreis (ADR), Umsatz pro verfügbarem Zimmer (RevPAR), Gesamtumsatz pro verfügbarem Zimmer (TRevPAR), Zusatzumsätze und Gewinn bleiben unverzichtbare Kennzahlen. Sie erfassen jedoch das Ergebnis, nicht die Entscheidungen, die zu diesem Ergebnis geführt haben. Um zu verstehen, warum digital generierte Umsätze steigen oder stagnieren, müssen Führungskräfte früher in der Wertschöpfungskette blicken: Was hat der Gast berücksichtigt, was stand dem im Wege und was hat letztendlich zum Handeln geführt?Der Umsatz beginnt mit einer Entscheidung. Ein Reisender wählt eine Zimmerkategorie, nimmt ein Upgrade an oder lehnt es ab, bucht eine Aktivität, reserviert einen Tisch oder entscheidet sich für eine direkte Rückkehr. Das finanzielle Ergebnis erscheint erst später, oft in einem anderen System als der Interaktion, die es ausgelöst hat.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

„Die digitalen Umsätze steigen, wenn mehr Gästeentscheidungen sichtbar, relevant und leicht umsetzbar sind.“

Vier Mechanismen leisten den größten Beitrag: ein längeres Verkaufsfenster, höhere Relevanz, geringere Kaufhürden und ein nutzbarer Feedback-Mechanismus. Ihre Bedeutung variiert je nach Dienstleistung. Der Zeitpunkt ist entscheidend für ein Upgrade, Passung und Kapazität für eine Spa-Behandlung, Convenience in der Gastronomie sowie Erinnerung und Vertrauen für eine spätere Direktbuchung.Ein längeres Verkaufsfenster verändert die Chancen grundlegend. Leistungen, die früher erst nach der Ankunft sichtbar wurden, können nun bereits während der Reiseplanung angeboten werden, solange die Kaufkraft noch nicht erschöpft ist. Besonders Erlebnisse, Wellness und Gastronomie profitieren davon, da viele dieser Entscheidungen bereits vor dem Betreten der Lobby getroffen werden.

Der Kontext entscheidet darüber, ob die Sichtbarkeit sinnvoll ist. Aufenthaltsdaten, Reisegruppe, bisheriges Verhalten, geäußerte Präferenzen und die aktuelle Verfügbarkeit können ein breites Angebot auf einen sinnvollen nächsten Schritt eingrenzen. Das Hotel entscheidet nicht für den Gast, sondern filtert unpassende Optionen heraus. Die Buchung scheitert oft in den letzten Schritten. Gäste buchen eher, wenn Verfügbarkeit, Preis, Bedingungen und Bestätigung in einem einfachen Prozess zusammengefasst sind. Eine frühzeitige Zusage erleichtert auch den Hotelbetrieb, da Küche, Spa, Animationsteams und Rezeption einen besseren Überblick über die Nachfrage erhalten.

Digitale Interaktionen hinterlassen auch ein organisatorisches Gedächtnis. Was Gäste angesehen, gekauft und ignoriert haben – und ob das Angebot die Erwartungen erfüllt hat – kann die nächste Entscheidung verbessern. Ein Gespräch vor Ort liefert selten ein einheitliches Ergebnis. Die Zuordnung bleibt schwierig. Eine Restaurantempfehlung vor der Anreise kann eine später im System erfasste Reservierung beeinflussen; eine Upgrade-Nachricht kann die Zimmerwahl beim Check-in beeinflussen; eine Post-Stay-Interaktion kann Monate später zu einer Direktbuchung führen. Der Umsatz erscheint in einem System, der Einfluss in einem anderen. Channel-Kennzahlen allein unterschätzen daher die kommerzielle Bedeutung digitaler Interaktion.

Diese Mechanismen ermöglichen es einem Hotel, seine bestehende Kapazität über mehr Zeiträume hinweg zu vermarkten, ohne zusätzliche Zimmerkapazitäten zu schaffen. Sie zeigen außerdem, welche Kombinationen erfolgreich sind, lassen sich mit geringen zusätzlichen Vertriebskosten wiederholen und weniger erfolgreiche Kombinationen einstellen. Illustration 3 veranschaulicht die vier Mechanismen: ein längeres Zeitfenster, höhere Relevanz, weniger Reibungsverluste und ein Feedback-Kreislauf, der auf dem Verhalten und der Zufriedenheit der Gäste basiert.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

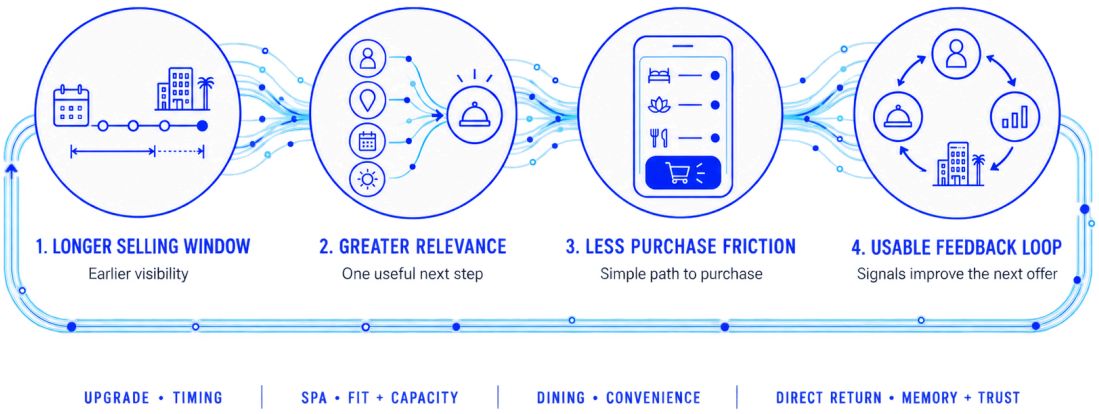


Illustration 3: Digitalisierung verbessert die Ökonomie von Guest Revenue durch ein längeres Verkaufsfenster, höhere Relevanz, geringere Kaufhürden und systematisches Lernen.

Eine sinnvolle kaufmännische Überprüfung geht über die gesamten verbuchten Zusatzumsätze hinaus. Führungskräfte sollten ermitteln, welcher Bereich sich verändert hat, welche Entscheidung den Wert generiert hat, wo der Einfluss wirkte und ob das Ergebnis tatsächlich inkrementell war. Ziel ist es, die wenigen Momente zu finden, die Ausgaben, Nutzung oder Rendite verbessern – nicht überall einzugreifen.Diese Fokussierung auf die Qualität der Umsätze macht Personalisierung unumgänglich. Eine allgemeine Nachricht mag zwar Sichtbarkeit schaffen, aber nur eine relevante Interaktion bietet eine realistische Chance, das Verhalten zu verändern, ohne die Gästezufriedenheit zu beeinträchtigen.

4 Personalisierung ist zum Umsatztreiber geworden

Der bloße Zugang zum Gast genügt nicht; das Hotel muss auch etwas Sinnvolles zu sagen haben. Der Zeitpunkt ist wichtig, aber auch Absicht, Kapazität und Geschichte spielen eine Rolle. Personalisierung bedeutet, diese Elemente zusammenzuführen, um die Entscheidungen der Gäste bestmöglich zu unterstützen.Das Hotelpersonal bot schon immer einen persönlichen Service. Erfahrene Mitarbeiter erkannten Stammgäste, konnten Situationen einschätzen und ihre Empfehlungen entsprechend anpassen. Die Schwäche lag in der fehlenden Kontinuität: Nützliches Wissen blieb oft bei einem einzelnen Mitarbeiter, einer Abteilung oder einem Hotel und ging verloren, sobald der Gast den Kontakt wechselte oder Monate später zurückkehrte.

Digitale Systeme können diese Informationen kanal- und besuchsübergreifend speichern. Geäußerte Präferenzen, bisheriges Verhalten, der Kontext des Aufenthalts und die betriebliche Verfügbarkeit können die Interaktion vor, während und nach der Ankunft optimieren. Es geht nicht um vorgetäuschte Wiedererkennung. Vielmehr hilft es dem Unternehmen, sich an die relevanten Aspekte zu erinnern und konsequent entsprechend zu handeln. Der wirtschaftliche Nutzen zeigt sich in alltäglichen Entscheidungen:

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

eine Option für frühe Anreise für eine Familie, die morgens landet, ein ruhiger Tisch für ein wiederkehrendes Paar, eine altersgerechte Aktivität für Kinder, ein passender Spa-Termin oder ein Angebot für eine Direktbuchung, das auf einem vorherigen Aufenthalt basiert. Personalisierung zahlt sich aus, wenn der tatsächliche Kontext zu einem sinnvollen nächsten Schritt führt.

Die Forschungsergebnisse von McKinsey verknüpfen eine effektive Personalisierung mit stärkerem Umsatzwachstum, höherem Engagement, längerer Gästebindung und größerer Gästezufriedenheit.[9]Die Datenlage ist wichtig, aber sie rechtfertigt keine uneingeschränkte Personalisierung. Mangelhafte Daten, zu häufige Kontaktaufnahme und unzureichende Einwilligung lassen eine nützliche Interaktion schnell in eine aufdringliche verwandeln. Eine einfache Frage sorgt für Transparenz: Hat die Interaktion eine wichtige Entscheidung verbessert? Digitale Kanäle ermöglichen den direkten Kontakt; Personalisierung macht die Empfehlung glaubwürdig genug, um das Verhalten zu beeinflussen. Mehr Nachrichten zu versenden ist kein Beweis für eine bessere Umsatzstrategie.

„Personalisierung schafft kommerziellen Mehrwert, wenn sie dem Gast die nächste sinnvolle Entscheidung erleichtert."

Die Wirkung reicht über die unmittelbaren Ausgaben hinaus. Eine relevante Interaktion kann das Vertrauen stärken, während wiederholte Relevanz die Wahrscheinlichkeit der Gästebindung und des direkten Wiederkaufs erhöht. Bains Forschung zur Loyalitätsökonomie zeigt, warum dies so wichtig ist: Bereits relativ geringe Zuwächse bei der Gästebindung können überproportionale Gewinnsteigerungen bewirken, weil sich der Wert einer Gästebeziehung über die Zeit kumuliert.[10]Das Ausmaß wird je nach Segment und Geschäftsmodell variieren. Die Managementlogik ist schwerer zu widerlegen.

Hotels profitieren besonders davon, da die Beziehung viele beobachtbare Momente umfasst und sich über Jahre wiederholen kann. Derselbe Gast kann ein Upgrade buchen, in einem Restaurant speisen, Wellnessangebote nutzen, ein Erlebnis buchen, andere Reisende empfehlen und direkt wiederkommen. Jede Interaktion kann die Relevanz der nächsten steigern – vorausgesetzt, das Unternehmen nutzt die gewonnenen Erkenntnisse verantwortungsvoll. Illustration 4 veranschaulicht den Mechanismus genauer: Guest Intelligence ermöglicht das richtige Angebot zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort; höhere Relevanz verbessert die Konversionsrate und kann sowohl den unmittelbaren Umsatz als auch die zukünftige Kaufbereitschaft beeinflussen.[11]

[9]McKinsey & Company, The Value of Getting Personalization Right—or Wrong—Is Multiplying (2021).
[10]Bain & Company, The Value of Online Customer Loyalty and How You Can Capture It.
[11]McKinsey & Company, The Value of Getting Personalization Right—or Wrong—Is Multiplying (2021).

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.



Illustration 4: Personalisierung wandelt Guest Intelligence in Relevanz, Konversion und zukünftige Kaufwahrscheinlichkeit um.

Personalisierung muss daher als gemeinsame Geschäftskompetenz gemanagt werden. Sie benötigt ein klar definiertes Ziel, verlässliche Daten, Service-Leitlinien und Messbarkeit. Marketing, Revenue Management und Operations spielen dabei alle eine Rolle; bleibt die Arbeit auf ein einziges Channel-Team beschränkt, fehlt häufig die Verbindung zwischen Versprechen und operativer Lieferfähigkeit.Sobald Hotels die Personalisierung auf diese Weise handhaben, wird eine größere Schwäche sichtbar. Das kommerzielle Potenzial mag offensichtlich sein, solange Verantwortlichkeiten, Daten und Umsetzung fragmentiert bleiben. Der Begriff Guest Value Gap benennt genau diese Distanz.

5 The Guest Value Gap

Die Möglichkeiten, die sich rund um den Gast ergeben, haben viele der bisher verwendeten Managementsysteme überholt. Upgrades, kostenpflichtige Flexibilität, Gastronomie, Wellnessangebote, Erlebnisse, Transport, Loyalty-Programme und direkte Wiederbuchungen tragen zwar alle zur Wertschöpfung bei, doch eine größere digitale Reichweite garantiert nicht, dass das Hotel diesen Wert auch tatsächlich ausschöpft.In vielen Organisationen hat die kommerzielle Reichweite die Managementpraxis überholt. Das Hotel kann zwar den Gast kontaktieren, doch jede Umsatzquelle wird in einem separaten System und einer separaten Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Teams können Angebote erstellen, aber Zuständigkeiten und Zuordnungen bleiben unklar. Interaktionen sind messbar, werden aber selten zu einer einheitlichen kommerziellen Betrachtung zusammengeführt. Die Guest Value Gap beschreibt die Differenz zwischen dem Wert, der über die gesamte Beziehung erschlossen werden kann, und dem Wert, den die Organisation dauerhaft realisieren kann.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

„Die Guest Value Gap ist die Differenz zwischen dem Wert, der entlang der Gästebeziehung verfügbar ist, und dem Wert, den die Organisation verlässlich realisieren kann."

Die Ursache liegt im Betriebsmodell. Die meisten Hotelorganisationen entstanden zu einer Zeit, als der Wert auf Zimmer und die hoteleigenen Abteilungen konzentriert war. Revenue Management optimierte das Zimmerangebot, Marketing generierte Nachfrage, der operative Bereich sorgte für den Aufenthalt, und jeder Bereich verwaltete seine eigenen Finanzen. Diese Funktionen konnten gut funktionieren, ohne dass jemand die Gesamtverantwortung für die Beziehung übernahm.Die Lücke entsteht üblicherweise an fünf Stellen: Gästedaten und Transaktionsdaten bleiben fragmentiert; die Servicekapazität ist bei Bedarf nicht sichtbar; Kaufprozesse enden vor der Bestätigung; die Verantwortlichkeiten zwischen Kommunikation, Preisgestaltung und Leistungserbringung sind unklar; und die Messung beschränkt sich auf die Gewinn- und Verlustrechnung der einzelnen Abteilungen. Ein Hotel kann daher die Aufmerksamkeit des Gastes, ein relevantes Produkt und freie Kapazitäten haben, aber dennoch nicht in der Lage sein, diese miteinander zu verknüpfen.

Die Schwächen verstärken sich gegenseitig. Eine relevante Nachricht kann ins Leere laufen, weil die gewünschte Leistung nicht buchbar ist. Verfügbare Kapazitäten bleiben möglicherweise unsichtbar. Eine Buchung kann scheitern, und ein zufriedener Gast reist ab, ohne eine realistische Möglichkeit zur erneuten Buchung zu haben. Lokale Ziele können dennoch erreicht werden, während die Gästebeziehung hinter den Erwartungen zurückbleibt. Stellen Sie sich ein wiederkehrendes Paar vor, das einen dreitägigen Aufenthalt in einem Resort bucht. Das PMS identifiziert sie als Stammgäste, das Spa-System speichert ihre Behandlungshistorie, das CRM-System enthält eine Notiz zum Jahrestag, und das Restaurant hat am ersten Abend noch freie Plätze. Keines dieser Signale fließt in eine Entscheidung ein. Die Bestätigungs-E-Mail enthält allgemeine Informationen zum Reiseziel, der bevorzugte Spa-Termin ist bei der Anfrage beim Check-in bereits vergeben, und sie reservieren einen Tisch zum Abendessen außerhalb des Hotels.

Nichts an diesem Ablauf deutet auf ein dramatisches Scheitern hin. Die Buchung wurde bestätigt, die E-Mail versendet, der Spa-Bereich ausgebucht und das Restaurant lief wie gewohnt. Dennoch entgingen dem Hotel Zusatzumsätze, der Aufenthalt wurde umständlicher, und es konnte kaum etwas für das nächste Mal lernen. Genau das ist die „Guest Value Gap": Der Wert war vorhanden, aber die Organisation konnte ihn nicht optimal nutzen, solange die Entscheidung noch offen war.

Der Gast erlebt eine einzige Beziehung; das Hotel hingegen managt oft eine Reihe von abteilungsübergreifenden Abläufen. Um diese Diskrepanz zu überbrücken, bedarf es einer fundierten Einschätzung der relevanten Entscheidungen, der Gewissheit, dass die Kapazitäten vorhanden sind, eines einfachen Kaufprozesses, klarer Verantwortlichkeiten und der Fähigkeit, aus den Ergebnissen zu lernen. Technologie kann Daten verknüpfen und Prozesse automatisieren, aber sie kann weder entscheiden, welche Ergebnisse wichtig sind, noch wer dafür verantwortlich ist. Auch kann sie nicht festlegen, wie Abteilungen zusammenarbeiten sollen oder welche Kennzahlen in die Managementbesprechung gehören. Ohne diese

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Entscheidungen wird ein neues CRM-System, eine neue Messaging-Plattform oder ein neues Loyalty-System wahrscheinlich zu einem weiteren Datensilo.

Die Forschung von Deloitte zum Thema digitale personalisierte Gesundheitsversorgung verdeutlicht die Schwierigkeit, vernetzte Erlebnisse über Abteilungsgrenzen hinweg zu schaffen.[12]Obwohl sich die Studie auf das Gesundheitswesen bezieht, bietet sie eine hilfreiche organisatorische Analogie für die Hotellerie: Personalisierungsmöglichkeiten zu erkennen ist einfacher, als Daten, Zuständigkeiten, Anreize und Serviceleistungen darauf abzustimmen. Revenue Management bietet hierfür ein nützliches Beispiel. Eine bessere Zimmerökonomie wurde ebenso sehr durch spezialisierte Rollen, gemeinsame Kennzahlen, Entscheidungsbefugnisse, regelmäßige Überprüfungen und professionelle Disziplin wie durch Software erreicht. Auch der Guest Value erfordert eine vergleichbare institutionelle Vorgehensweise. Die Ausgestaltung variiert je nach Marke und Hotel, doch klare Zuständigkeiten und ein wiederholbares Management sind unerlässlich. Illustration 5 verdeutlicht die Diskrepanz zwischen den wachsenden Quellen des Guest Values und einem Betriebsmodell, das weiterhin auf den Aufenthalt, Abteilungen und Transaktionen fokussiert ist.

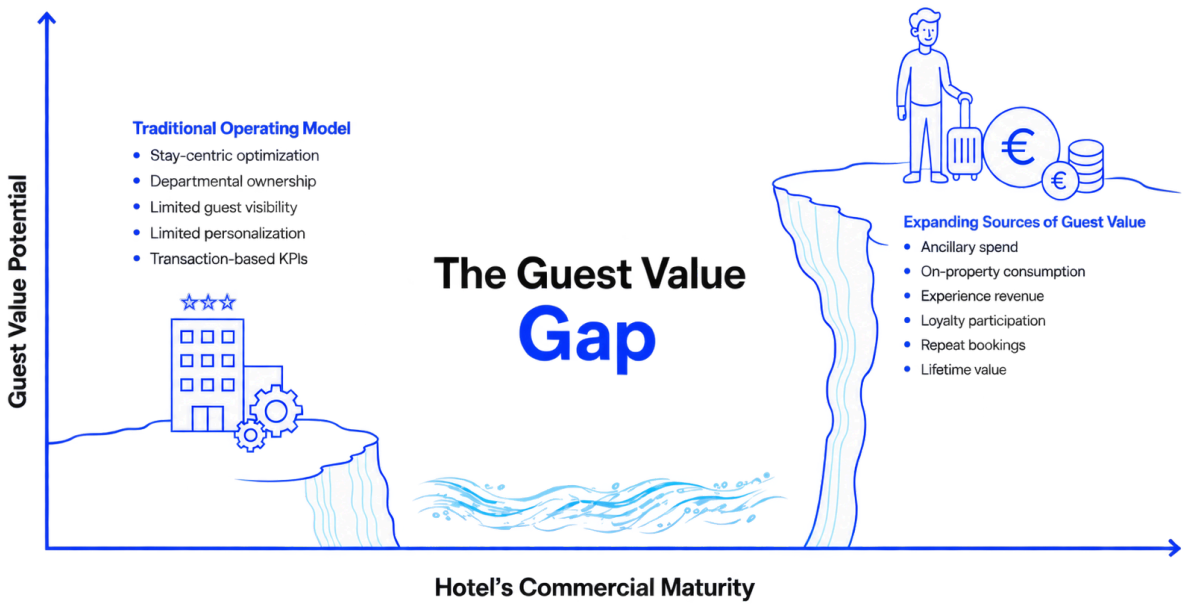


Illustration 5: Das Potenzial zur Steigerung des Guest Values bleibt ungenutzt, solange die organisatorischen Kapazitäten nicht entsprechend angepasst sind.

Koordination ist wichtig, weil sie dem Hotel ermöglicht, aus den Interaktionen zu lernen, Entscheidungen zu verbessern und in die Beziehung zu reinvestieren. Andernfalls kann ein Hotel zwar viel digitale Aktivität generieren, aber nicht wissen, ob dadurch ein Mehrwert geschaffen oder lediglich Arbeit zwischen Kanälen verlagert wurde.Die Schließung der Guest Value Gap ist eine Führungsaufgabe. Führungskräfte müssen entscheiden, was gemessen werden soll, wer die Verantwortung trägt, wie Daten genutzt werden dürfen,

[12]Deloitte Insights. Digital Personalized Health Care. https://www.deloitte.com/us/en/Industries/life-sciences-health-care/articles/digital-personalized-healthcare.html

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

welche Technologien Priorität haben und wo kommerzielle Relevanz dem Vertrauen der Gäste weichen muss. Die Anzahl der Tools ist wenig aussagekräftig; die Qualität der ausgewählten Tools bestimmt, wie viel Wert das Hotel generieren kann.

6 Konsequenzen für Führungskräfte: Was Hotelmanager anders machen sollten

Anbieter stellen digitale Guest Revenues oft als Technologiefrage dar, da Kanäle, KI, mobile Anwendungen und Personalisierungs-Engines sichtbar und relativ einfach zu beschaffen sind. Die schwierigere Frage ist organisatorischer Natur: Kann das Hotel diese Technologien nutzen, um spezifische Umsatzquellen zu erschließen, ohne dass sich die Gästeerfahrung wie eine reine Transaktion anfühlt?Die Managementagenda ist deshalb primär kommerziell. Hotel MSSNGR's White Paper 1 – The Total Guest Value Series: From Rooms to Relationships argumentierte, dass Guest Revenue Management zu einer Führungsdisziplin und nicht zu einer Reihe von Abteilungsinitiativen werden sollte.[13] The Total Guest Value Series – White Paper 2: The Digital Guest Economy erweitert diese Disziplin vom Zimmer auf Upgrades, flexible Aufenthaltsprodukte, Restaurants, Erlebnisse und wiederkehrende Gäste und schützt gleichzeitig die bereits bewährten Strukturen. Daraus ergeben sich vier Führungsaufgaben.

Kommerzielle Sichtbarkeit ausbauen

Auslastung, durchschnittlicher Zimmerpreis (ADR), Umsatz pro verfügbarem Zimmer (RevPAR) und Rentabilität bilden weiterhin die Grundlage des Dashboards. Zusätzlich benötigen Führungskräfte einige wenige Kennzahlen zu Gäste- und Serviceangeboten: Upgrade-Konversionen, Umsätze aus kostenpflichtiger Flexibilität, Ausgaben pro Gast in Restaurants und Erlebnisangeboten, Auslastung zeitkritischer F&B- und Servicekapazitäten, Direktbuchungen und Wiederkehrverhalten. Ziel ist ein klarer Zusammenhang zwischen digitaler Interaktion, Gästeentscheidung und Geschäftsergebnis – keine zusätzliche Berichtsebene.

Funktionsübergreifende Verantwortung schaffen

Guest Value lässt sich keiner einzelnen Abteilung eindeutig zuordnen. Revenue Management ist für die Preisgestaltung zuständig, Marketing für Kundengewinnung und Kampagnen, Operations für die Leistungserbringung, Loyalty-Teams für die Gästebindung und F&B, Spa und Aktivitäten für ihre jeweiligen Betriebe. Die Führungsebene muss die Person benennen, die das Portfolio koordiniert, festlegen, welche Entscheidungen in deren Zuständigkeit fallen und wie Abwägungen getroffen werden. Spezialisierung ist hilfreich, fragmentierte Verantwortlichkeiten hingegen nicht.

Personalisierung als kommerzielle Fähigkeit betrachten

Personalisierung sollte sich an Relevanz und nicht an Nachrichtenmenge orientieren. Führungskräfte benötigen klare Regeln für Einwilligung, Datenqualität, Zeitpunkt und Fehlerbehebung, unterstützt durch einen Test- und Lernprozess, der Interventionen mit dem Gästeverhalten verknüpft. Eine Interaktion ist dann sinnvoll, wenn sie dem Gast hilft, eine hilfreiche Entscheidung zu treffen und ein messbares kommerzielles oder beziehungsförderndes Ergebnis erzielt.

[13]Schlüter, From Rooms to Relationships (2026).

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Die Gästebeziehung als wirtschaftlichen Vermögenswert betrachten

Eine Hotelübernachtung wird einmal verkauft; eine Gästebeziehung hingegen kann über verschiedene Services, Aufenthalte und Jahre hinweg Mehrwert schaffen. Dieser längere Zeithorizont beeinflusst die Investitionsentscheidungen. Die Bindung eines Stammgastes, die Steigerung der Direktbuchungen und die Nutzung von Erkenntnissen aus jedem Aufenthalt können wertvoller sein als die Maximierung einer einzelnen Transaktion. Die Berechnung variiert je nach Hotel und Segment, das Prinzip jedoch nicht.

„Eine Hotelübernachtung kann einmal verkauft werden. Eine Gästebeziehung kann über mehrere Services, Aufenthalte und Jahre hinweg Wert schaffen.“

Revenue Management bleibt das Modell für disziplinierte Entscheidungsfindung. Hotels müssen Inventory Management und Beziehungsmanagement gleichermaßen berücksichtigen und dürfen keines der beiden als Ersatz für das andere betrachten.Die vier Verantwortlichkeiten beschreiben die Fähigkeiten, die Führungskräfte aufbauen müssen; die sechs Phasen übersetzen diese in eine operative Abfolge. Phase 1 steht für Transparenz, Phase 3 für Verantwortlichkeit, Phase 4 für Personalisierung und Phase 5 für Beziehungsmanagement. Phase 2 erzwingt die Priorisierung, während Phase 6 Überprüfung, Lernen und Skalierung umfasst.

Die ersten drei Phasen legen Richtung und Verantwortlichkeiten fest. Phase 1 macht die relevanten Umsatzströme und Gästeentscheidungen sichtbar. Phase 2 beschränkt die anfängliche Agenda auf zwei bis drei Ströme mit ausreichender Kapazität und Relevanz für die Gäste. Phase 3 verknüpft Preisgestaltung, Kommunikation und Leistungserbringung unter klarer, funktionsübergreifender Verantwortung. Die letzten drei Phasen festigen diese Grundlage und etablieren sie als Routine. Phase 4 steuert die Personalisierung anhand der Relevanz, nicht des Volumens. Phase 5 optimiert die Beziehungen zwischen den Services und Aufenthalten. Phase 6 überprüft die wirtschaftliche Wirkung und die Auswirkungen auf Gäste und skaliert nur die Bereiche, die sich als nützlich erwiesen haben.

Die Reihenfolge ist wichtig: Chancen erkennen, Handlungsfelder auswählen, Verantwortlichkeiten zuweisen, Relevanz sicherstellen, Beziehungen pflegen und lernen, bevor man skaliert. Illustration 6 veranschaulicht den Zusammenhang der einzelnen Phasen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

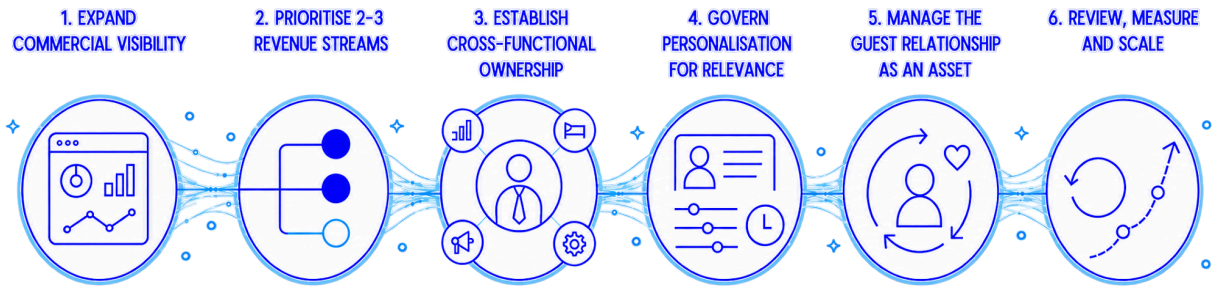


Illustration 6: Digitale Guest Revenues werden durch sechs bewusst aufeinander abgestimmte Phasen realisiert.

Der nächste Wettbewerbsvorteil der Hotellerie liegt darin, nützliche Dienstleistungen leichter auffindbar und buchbar zu machen und diese Umsatzquellen anschließend mit der gleichen Sorgfalt zu verwalten wie die Zimmer. Mehr Nachrichten und unzusammenhängende Tools reichen dafür nicht aus.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Zentrale Erkenntnisse

1. Die erste digitale Welle der Branche verbesserte die Zimmerdistribution. Die aktuelle Chance besteht darin, Upgrades, flexible Zimmeroptionen gegen Gebühr, Gastronomieangebote, Wellnessangebote und Erlebnisse sowie Wiederkehr und Direktbuchungen leichter zugänglich zu machen und Hotels die Verwaltung zu erleichtern.
2. Diese Dienstleistungen bleiben physisch, aber ein Großteil des Weges zum Markt ist mittlerweile digital: Entdeckung, Relevanz, Live-Verfügbarkeit, Kauf und Lernen können entlang der gesamten Guest Journey miteinander verbunden werden.
3. Digitale Aktivitäten sind nur dann wirtschaftlich relevant, wenn sie die Entscheidung eines Gastes verbessern. Reichweite, Nachrichtenvolumen und Channel-Aktivität sind wenig aussagekräftig, wenn der Gast nicht handeln kann oder das Unternehmen sein Versprechen nicht einhalten kann.
4. Personalisierung ist dann sinnvoll, wenn Zeitpunkt, Einwilligung, Kontext und operative Verfügbarkeit auf ein tatsächliches Bedürfnis des Gastes abgestimmt sind.
5. Die Guest Value Gap ist ein Problem des Betriebsmodells. Hotels sollten die Disziplin des Revenue Managements beibehalten und gleichzeitig die Transparenz und Verantwortlichkeit für die Einnahmen rund um den Aufenthalt sowie die Gästebeziehung im Laufe der Zeit ausbauen.
6. Um die Guest Value Gap zu schließen, ist ein gemeinsamer Geschäftsablauf erforderlich, nicht eine weitere isolierte Kampagne. Beginnen Sie mit einer Entscheidung – einem Upgrade, einer Spa-Behandlung oder einer erneuten Buchung –, machen Sie Kapazitäten und Konditionen digital buchbar, weisen Sie den Vertriebs- und Betriebsteams klare Verantwortlichkeiten zu und überprüfen Sie Konversionsrate, Fulfilment und Wiederbuchungsverhalten, bevor Sie das Angebot ausweiten.

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.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Endnoten

Alle URLs wurden zuletzt am 18. November 2026 geprüft.

1. IdeaWorksCompany. 2026 SeatMaps.com Yearbook of Ancillary Revenue. https://ideaworkscompany.com/2026-seatmaps-com-yearbook-of-ancillary-revenue-by-ideaworkscompany-report/

2. McKinsey & Company. The Value of Getting Personalization Right—or Wrong—Is Multiplying (2021). https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying

3. Bain & Company. The Value of Online Customer Loyalty and How You Can Capture It. https://media.bain.com/Images/Value_online_customer_loyalty_you_capture.pdf

4. Deloitte Insights. Digital Personalized Health Care. https://www.deloitte.com/us/en/Industries/life-sciences-health-care/articles/digital-personalized-healthcare.html

5. Schlüter, Konstantin. Hotel MSSNGR's White Paper 1 - The Total Guest Value Series: From Rooms to Relationships. Hotel MSSNGR, August 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/hotel-mssngr-the-future-of-hospitality-economics-series-paper-1-from-revpar-to-total-guest-value-why-guest-revenue-is-becoming-a-strategic-leadership-discipline/

6. Oracle Hospitality and Skift. Hospitality in 2025: Automated, Intelligent... and More Personal (2022 edition). https://www.oracle.com/apac/a/ocom/docs/industries/hospitality/hospitality-industry-trends-for-2025.pdf

7. Deloitte. Resilience in Hospitality: Keeping Pace and Getting Ahead. https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/ca/en/docs/industries/consumer/2024/ca-en-consumer-resilience-in-hospitality-aoda.pdf

8. Hotel MSSNGR. Client survey, April–May 2026, 124 responses. Question: “Considering the entire guest journey—from initial information search through booking and stay to contact after departure—what proportion of your guests’ interactions with your hotel takes place through digital channels, in your estimation? Please estimate a value between 0% and 100%. Digital channels include, for example, website, email, app, messenger and digital booking processes.” The same client survey also asked about the categories Digital Discovery & Engagement (25%) and Digital Journey & Transactions (15%).

Über diese White Paper-Reihe

Die Reihe „Total Guest Value“ untersucht, wie sich die Ökonomie des Hotelleries über das reine Zimmer hinaus entwickelt. Revenue Management bleibt die Grundlage; die Reihe beleuchtet, wie Guest Revenues, digitale Interaktion, Betriebsabläufe, Daten und Technologie während des gesamten Aufenthalts und der gesamten Gästebeziehung gesteuert werden können.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Jeder Artikel behandelt einen Teil des Prozesses vom Revenue Management über das Guest Revenue Management und das Guest Value Management bis hin zum letztendlichen Guest Profit Contribution. Die Reihe richtet sich an Eigentümer, Betreiber, Asset Manager und Führungskräfte in 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 Gästeerlebnisplattform für die Hotellerie. Sie vereint die Kommunikation vor der Anreise, personalisierte Services, Aktivitätsbuchung, digitalen Concierge-Service, Gästenachrichten, Content-Management und die Post-Stay-Interaktion in einer einzigen Umgebung.

Die Plattform verknüpft die Gästekommunikation mit betrieblichen Arbeitsabläufen und Inhalten und unterstützt Hotels dabei, ihren digitalen Service relevanter zu gestalten und gleichzeitig den Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Luxushotels, Familienresorts und Hotelgruppen nutzen sie in verschiedenen Märkten.

Mehr erfahren: www.hotel-mssngr.com

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Copyright

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.
Diese Publikation und ihr Inhalt sind Eigentum der Hotel MSSNGR GmbH. Sie dürfen ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Hotel MSSNGR GmbH weder ganz noch teilweise vervielfältigt, weiterverbreitet, veröffentlicht, übertragen, verändert oder kommerziell genutzt werden.
Kurze Auszüge dürfen für nichtkommerzielle, akademische, redaktionelle oder berufliche Zwecke zitiert oder wiedergegeben werden, sofern die Hotel MSSNGR GmbH und der Titel der Veröffentlichung vollständig und eindeutig genannt werden.
Jede unerlaubte Nutzung, Vervielfältigung, Verbreitung oder Veröffentlichung kann gegen Urheber-, Marken- und andere anwendbare Gesetze verstoßen.