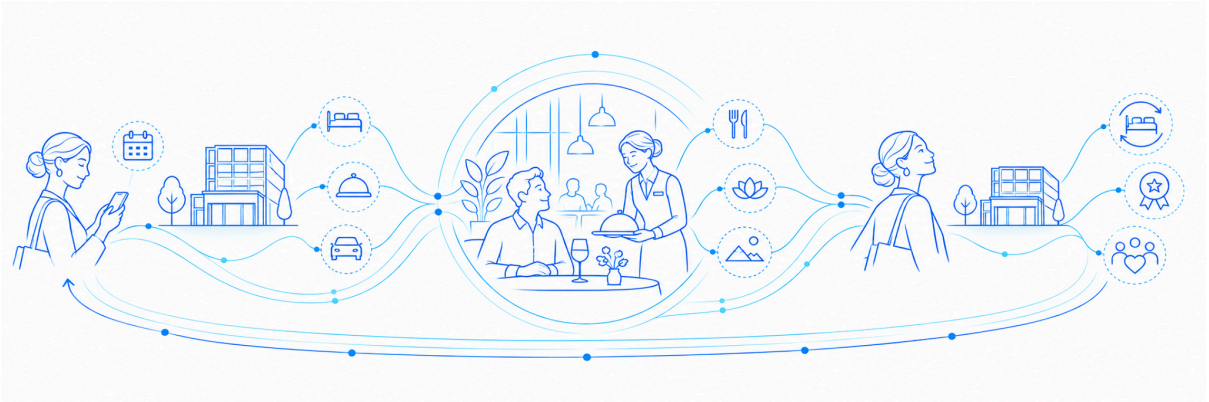
The Total Guest Value Series - White Paper 3

The Guest Journey Revenue Framework

Wie führende Hotels jede Phase der Gästebeziehung monetarisieren

By Konstantin Schlüter, Co-Founder Hotel MSSNGR

November 2026



Hotel MSSNGR

Zusammenfassung

Revenue Management bietet der Hotellerie eine strukturierte Methode zur Zimmerverwaltung. Die Whitepaper-Reihen „Total Guest Value Series – White Paper 1: From Rooms to Relationships“ und „Total Guest Value Series – White Paper 2: The Digital Guest Economy“ haben gezeigt, dass die nächsten Geschäftschancen auf dieser Grundlage beruhen: Zimmer-Upgrades, Gastronomie, Wellness, Erlebnisse, Komfortservices und der zukünftige Wert der Gästebeziehung. Digitale Customer Journeys ermöglichen es, mehr dieser Optionen anzubieten; die verbleibende Herausforderung liegt im operativen Bereich. Hotels benötigen ein Betriebsmodell, das kommerzielle Ziele, aktuelle Servicekapazitäten, nachvollziehbare Leistungserbringung und messbare Ergebnisse entlang der gesamten Gästebeziehung miteinander verbindet.

Diese Arbeit stellt das Guest Journey Revenue Framework als drei miteinander verbundene Geschäftsmotoren vor. Vor der Ankunft wandelt das Hotel bekannte Absichten in relevante, buchbare Optionen um. Während des Aufenthalts kombiniert es aktuelle Gästeinformationen mit dem betrieblichen Kontext, um nützliche und sofort umsetzbare Empfehlungen zu geben. Nach der Abreise nutzt es die Erinnerung an den abgeschlossenen Aufenthalt, um Kundenbindung, direkte Wiederbuchungen, Weiterempfehlungen und Fürsprache zu fördern. Ein „Guest Journey Flywheel“ verbindet die drei Motoren, indem es jede abgeschlossene Interaktion und jedes gemessene Ergebnis in einen besseren Kontext für die nächste Entscheidung umwandelt. Ein Journey-led CRM organisiert den verifizierten Gästekontext für Entscheidungen vor, während und nach dem Aufenthalt anstatt isolierter Kampagnen; es ist sowohl Quelle als auch operativer Nutznießer von Kontinuität und überträgt den Kontext in die nächste Entscheidung.

Das Framework ist keine Lizenz für zusätzliche Verkaufsangebote. Es ersetzt unkoordinierte Kampagnen durch ein selektives Betriebsmodell, das sich an den Entscheidungen der Gäste orientiert. Jede Empfehlung muss vier Bedingungen erfüllen: Der Gast ist berechtigt, das Angebot ist relevant, der Betrieb kann es umsetzen und der Erfolg ist messbar. Einheitlichkeit im Umgang mit dem Gast ist Voraussetzung: Kommunikation, Verfügbarkeit, Preis, Buchungsbestätigung und Leistungserbringung müssen ein stimmiges Gesamtbild ergeben, auch wenn die zugrunde liegenden Systeme und Abteilungen nicht einheitlich sind. Mehr Daten sind oft hilfreich, aber nur, wenn sie eine Entscheidung beeinflussen und mit der Leistungserbringung verknüpft bleiben.

Für Hoteldirektoren ist der praktische Ausgangspunkt ein kleines Portfolio wirtschaftlich relevanter Momente. Wählen Sie die wichtigsten Entscheidungen aus, definieren Sie Kapazitäts- und Datenschutzregeln, benennen Sie einen Verantwortlichen, vernetzen Sie die relevanten Abteilungen und überprüfen Sie gemeinsam die Ergebnisse hinsichtlich Entscheidungsfindung, Umsetzung, Umsatz und Gästebeziehung. Das Hotel muss nicht alles auf einmal automatisieren. Es muss eine begrenzte Anzahl nützlicher Momente wiederholbar, messbar und für den Gast dauerhaft wertvoll gestalten. Ziel ist nicht mehr isolierte Kommunikation, sondern ein systematischer Rahmen, um Relevanz in Umsatz umzuwandeln und so die gesamte Gästebeziehung zu optimieren.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

1 Von der digitalen Chance zum Umsatzbetriebssystem

Die Reihe „Total Guest Value“ – Whitepaper 1: Von Zimmern zu Beziehungen – legte die strategische Weiterentwicklung fest.[1]Von Revenue Management über Guest Revenue Management bis hin zu Guest Value Management: Das Whitepaper „Total Guest Value Series – White Paper 2: Die digitale Gästeökonomie“ zeigte auf, warum die Einnahmequellen rund ums Zimmer zunehmend digitalisiert werden und warum viele Hotels Schwierigkeiten haben, diese kontinuierlich zu generieren.[2]Das Guest Journey Revenue Framework bildet die operative Brücke zwischen diesen Argumenten. Es übersetzt eine umfassende Chance in eine Abfolge von Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen.

Eine herkömmliche Kampagne beginnt mit einem Kanal: E-Mail versenden, Inhalte in einer App veröffentlichen oder eine Nachricht auslösen. Ein Revenue-Management-System setzt einen Schritt früher an. Es identifiziert die entscheidende Gästeentscheidung, den Kontext, der zur Verbesserung dieser Entscheidung erforderlich ist, die dafür notwendige Servicekapazität, das erwartete kommerzielle Ergebnis und das zuständige Team. Kommunikation ist eine Komponente des Systems, nicht das System selbst.

Beginnen Sie mit der Entscheidung des Gastes und verknüpfen Sie dann Kontext, Kapazität und nachvollziehbare Leistungserbringung. Der Kanal wird erst dann nützlich, wenn diese Bedingungen erfüllt sind.

Diese Unterscheidung ist wichtig, da sich dieselbe Umsatzchance an verschiedenen Punkten der Reise ergeben kann. Ein später Check-out kann vor der Ankunft, in der letzten Nacht oder am Abreisetag angeboten werden. Eine Restaurantreservierung kann Wochen im Voraus geplant oder wetterbedingt während des Aufenthalts erfolgen. Eine direkte Wiederkehr kann mit einem Angebot nach dem Aufenthalt beginnen, ihre Glaubwürdigkeit basiert jedoch auf dem Erlebnis während des Aufenthalts. Die einzelnen Reisephasen bieten nützliche Managementinstrumente; Gästeentscheidungen bewegen sich oft über diese Phasen hinweg. Daher muss die Konsistenz dem Gast folgen: Kommunikation, Verfügbarkeit, Buchung und Durchführung müssen konsistent bleiben, während sich die Entscheidung zwischen den Phasen ändert.

Das Rahmenwerk verbindet daher drei Komponenten mit einer gemeinsamen Managementlogik. Jede Komponente hat einen Input, einen Entscheidungsprozess und einen wirtschaftlichen Output. Jede Komponente muss zudem vier Bedingungen erfüllen: Berechtigung, Relevanz, Umsetzbarkeit und

---

[1]Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - White Paper 1: 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/

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

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Messbarkeit. Diese Bedingungen schaffen nur dann Wert, wenn der Gast sie als eine zusammenhängende Reise erlebt. Hotels verlieren oft Umsätze aus Reisebuchungen nicht, weil das Angebot fehlt, sondern weil Berechtigung, Verfügbarkeit, Bestätigung und Erfüllung nicht mehr dasselbe Versprechen beschreiben. Die Kommunikation muss der aktuellen Verfügbarkeit und dem Preis entsprechen; die Buchungsbestätigung muss mit der tatsächlichen Leistung übereinstimmen; und jede Änderung muss dem Gast mitgeteilt werden. Die Systeme hinter dieser Kette können fragmentiert bleiben. Die Managementaufgabe besteht darin, zu verhindern, dass diese Fragmentierung zum Problem für den Gast wird. Ist der Gast nicht berechtigt, verpufft die Aufmerksamkeit des Gastes. Ist das Angebot nicht relevant, schwächt es das Vertrauen. Kann die Leistung nicht erbracht werden, entsteht ein Serviceproblem. Ist das Ergebnis nicht messbar, kann das Unternehmen nicht lernen.

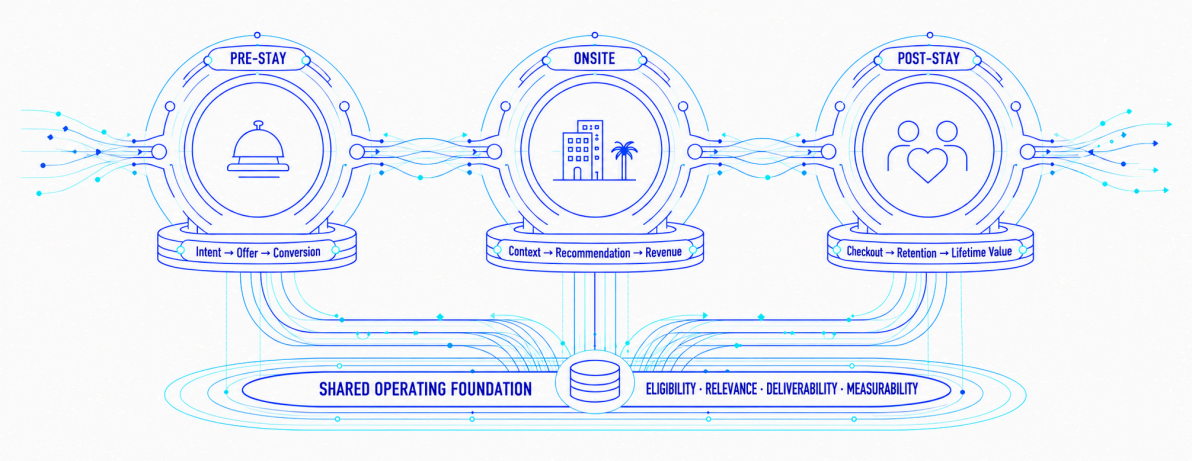


Illustration 1: Drei miteinander verbundene Umsatzgeneratoren nutzen eine gemeinsame operative Grundlage, um den Kontext der Gäste in messbare kommerzielle Entscheidungen umzusetzen.

Das Rahmenwerk bietet dem General Manager und dem Vertriebsteam eine gemeinsame Sichtweise darauf, wo Wertschöpfung stattfindet, welche Funktionen koordiniert werden müssen und welche Kennzahlen den Fortschritt aufzeigen. Es ersetzt nicht die Fachkompetenz der einzelnen Abteilungen. Revenue Management, Marketing, Front Office, Gastronomie, Spa, Aktivitäten und Loyalty benötigen weiterhin ihre jeweiligen Spezialgebiete. Ein Journey-led CRM unterstützt die Koordination, indem es den nutzbaren Kontext über alle Phasen hinweg sicherstellt; das Rahmenwerk richtet die Funktionen an den Gästeentscheidungen aus, die ihre jeweiligen Zuständigkeitsbereiche überschreiten.

Die Managementeinheit ist die Entscheidung

Hotels messen häufig die Aktivität, da diese leicht sichtbar ist. Versendete Nachrichten, Seitenaufrufe und Klicks auf Kampagnen liefern zwar nützliche Indikatoren, stellen aber nicht das eigentliche wirtschaftliche Ereignis dar. Dieses ist die Entscheidung eines Gastes: die Annahme eines Upgrades, die Reservierung eines Tisches, die Buchung einer Behandlung, die Verlängerung des Aufenthalts, die Teilnahme an einem Treueprogramm, die Weiterempfehlung eines Gastes oder die direkte Rückkehr.

Die Steuerung der Entscheidung verändert die Fragen, die Führungskräfte stellen. Wer war berechtigt? Was wusste der Gast zu diesem Zeitpunkt? War der Service verfügbar? Warum war die Empfehlung relevant? War

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

der Kauf unkompliziert? Hat der Gast den Service genutzt und geschätzt? War der Umsatzzuwachs zu verzeichnen? Was sollte das Hotel beim nächsten Mal beachten? Diese Fragen verbinden die wirtschaftlichen Ziele mit der operativen Realität.

2 Der Pre-Stay-Umsatzmotor

Die Zeit zwischen Buchung und Ankunft ist ein wirtschaftlich wichtiges Planungsfenster. Der Gast hat die Unterkunft bereits ausgewählt, die Vorfreude steigt und viele Reiseentscheidungen sind noch offen. Dennoch wird die Kommunikation vor der Anreise oft von Bestätigungsdetails, allgemeinen Informationen zum Reiseziel und organisatorischen Hinweisen dominiert. Die Pre-Stay Revenue Engine wandelt diese Phase in eine strukturierte Sequenz von der Interessensbekundung über das Angebot bis zur Buchung um.

Die Bedarfsanalyse beginnt mit den bereits bekannten Informationen des Hotels und den Angaben des Gastes. Buchungskanal, Zimmerkategorie, Aufenthaltsdauer, Reisegruppe, Ankunftszeit, frühere Aufenthalte und geäußerte Präferenzen beeinflussen, welche nächste Entscheidung sinnvoll ist. Ziel ist es nicht, alle Informationen über den Gast zu ermitteln, sondern die wichtigsten Bedürfnisse so sicher zu identifizieren, dass irrelevante Auswahlmöglichkeiten minimiert werden.



Illustration 2: Der Umsatz vor dem Aufenthalt beginnt damit, dass bekannte Absichten in eine kleine Anzahl relevanter Auswahlmöglichkeiten umgewandelt werden.

Die Angebotsebene verknüpft die Gästewünsche mit Produkt- und Kapazitätsregeln. Ein Upgrade sollte die Verfügbarkeit berücksichtigen und einen nachvollziehbaren Wertunterschied bieten. Restaurantempfehlungen sollten die Gruppengröße, Öffnungszeiten und Reservierungskapazität einbeziehen. Für Wellness- und Erlebnisangebote sind Datum, Dauer und Eignung erforderlich. Transfers hängen von den Ankunftsdaten ab. Profiling-Fragen sollten einen erkennbaren Nutzen für den Service haben. Ein Hotel, das nicht erklären kann, wie ein bestimmter Datenpunkt den Aufenthalt verbessert, sollte dessen Erhebung überdenken.

Eine Buchung ist mehr als nur ein Klick. Der Gast benötigt klare Informationen zu Verfügbarkeit, Preis, Konditionen und Bestätigung in einem einzigen, schlüssigen Ablauf. Konsistenz macht die Transaktion zu einem verlässlichen Serviceversprechen: Was der Gast als verfügbar, zu welchem Preis und unter welchen

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Konditionen sieht, muss mit dem übereinstimmen, was er buchen kann, was in der Bestätigung festgehalten wird und was der Betrieb tatsächlich leistet. Der Kauf sollte ohne manuelle Eingabe im System landen, und das zuständige Team sollte die Nachfrage frühzeitig erkennen, um planen zu können. Hier treffen kommerzielle und operative Vorteile aufeinander: Das Hotel generiert Umsätze, während die Mitarbeiter in den Restaurants und im Servicebereich eine präzisere Prognose erhalten.

Eine disziplinierte Vorbereitungssequenz

Zunächst sollten die Teilnahmeberechtigungen definiert werden. Nicht jeder Gast sollte jedes Angebot sehen. Preisregeln, Zimmerverfügbarkeit, Zusammensetzung der Reisegruppe, Aufenthaltsdaten, vorherige Buchungen und die betriebliche Kapazität sollten den Kreis der Gäste vor Beginn der Kommunikation einschränken.

Zweitens, priorisieren Sie nach Zeitpunkt. Die Anreiselogistik sollte früh genug erfolgen, um hilfreich zu sein; Gastronomie und Wellness sollten während der Planungsphase verfügbar sein; Zimmer-Upgrades und flexible Buchungsmöglichkeiten können je nach Segment und Verfügbarkeit zu unterschiedlichen Zeitpunkten in Anspruch genommen werden. Ein umfangreicher Katalog schafft Auswahlmöglichkeiten, führt aber nicht zwangsläufig zu Entscheidungen.

Drittens: Klären Sie die operative Zuständigkeit. Der Gast sollte kein Angebot erhalten, das ein Outlet nicht einhalten kann oder das eine nicht zuständige Aufgabe erzeugt. Jede Conversion benötigt ein Zielsystem, einen Serviceverantwortlichen und einen Ausnahmeprozess.

Viertens: Messen Sie den gesamten Marketing-Funnel. Berechtigung, Reichweite, Aufrufe, Angebotsauswahl, Kauf, Abwicklung und Kundenzufriedenheit decken unterschiedliche Probleme auf. Eine niedrige Aufrufrate deutet auf ein Kommunikationsproblem hin; hohes Interesse bei geringer Konversionsrate kann auf Preis- oder Kaufbarrieren hindeuten; eine hohe Konversionsrate bei schwacher Abwicklung ist ein operatives Versagen, kein Kampagnenerfolg.

Die Einnahmen aus dem Vorfeld des Aufenthalts steigen, wenn das Hotel die Vorfreude in eine kleine Anzahl nützlicher, buchbarer Entscheidungen umsetzt.

3 Der Onsite-Umsatzmotor

Sobald der Gast ankommt, fließen die ursprünglichen Absichten in den aktuellen Kontext ein. Pläne ändern sich, das Wetter schlägt um, Kinder werden müde, Meetings enden früher, Behandlungen werden angeboten und die Restaurantkapazität variiert im Laufe des Tages. Die Onsite Revenue Engine wandelt diese Gegebenheiten in Empfehlungen um, die zeitnah genug sind, um den Aufenthalt zu verbessern, und wirtschaftlich relevant genug, um Umsatz zu generieren.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Der Verkauf vor Ort hat es schon immer gegeben. Mitarbeiter an der Rezeption, Concierges und in den Outlets geben Empfehlungen basierend auf Gesprächen und Beobachtungen. Die digitale Ebene ersetzt diese Einschätzung nicht. Durch die Vernetzung von Interaktionen können die Reichweite erhöht, der Kontext abteilungsübergreifend erhalten und zusätzliche Momente geschaffen werden, in denen Gäste ohne Wartezeit auf ein Gespräch Informationen entdecken und handeln können.



Illustration 3: Der Umsatz vor Ort steigt, wenn der Live-Kontext es erleichtert, die nächste sinnvolle Entscheidung zu finden und darauf zu reagieren.

Ein zeitnahes Angebot sollte die aktuellen Pläne des Gastes verbessern und zur verfügbaren Kapazität des Betriebs passen, wobei die Wiederherstellung des Service Vorrang vor dem Verkauf haben sollte.

Der Kontext hat mehrere Dimensionen. Der Gästekontext umfasst die Zusammensetzung der Reisegruppe, Präferenzen, vorherige Handlungen und geäußerte Bedürfnisse. Der Reisekontext beinhaltet Zeit, Ort und Aufenthaltsphase. Der betriebliche Kontext umfasst Wetter, Kapazität der Einrichtungen, Warenbestand, Personalbesetzung und mögliche Serviceausfälle. Eine Empfehlung ist dann glaubwürdig, wenn all diese Dimensionen übereinstimmen. Ein Spa-Angebot ist nur dann sinnvoll, wenn der Gast plausibel ins Bild passt, der Zeitpunkt angemessen ist und tatsächlich ein Behandlungstermin verfügbar ist.

Dynamische Angebote sollten weit gefasst verstanden werden. Sie können den Preis betreffen, aber auch Zeitpunkt, Verpackung, Verfügbarkeit oder Relevanz. Ein regnerischer Nachmittag kann die Attraktivität von Indoor-Aktivitäten steigern; eine ruhige Zeit in Restaurants kann ein gezieltes Essensangebot ermöglichen; eine unerwartete Reiseverspätung kann eine Verlängerung lohnenswert machen. Die besten Angebote lösen ein aktuelles Problem oder verbessern einen bestehenden Plan.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Schützen Sie das Serviceerlebnis

Das Onsite-System birgt die Gefahr, dass sich Gastfreundschaft wie eine reine Transaktion anfühlt. Der Gast erhält bereits Nachrichten, navigiert durch das Hotel und interagiert mit Mitarbeitern. Frequenzbegrenzungen, Kanalkoordination und Unterdrückungsregeln sind daher unerlässlich. Im Rahmen eines Reklamationsfalls sollten Werbebotschaften unterdrückt werden. Ein Gast, der ein Angebot abgelehnt hat, sollte nicht wiederholt in verschiedenen Abteilungen damit konfrontiert werden.

Menschliche und digitale Empfehlungen sollten sich gegenseitig ergänzen. Eine gastzentrierte Ansicht innerhalb der Gästeerlebnis-Engine sollte autorisierten Mitarbeitern einen aktuellen Überblick darüber geben, was der Gast angesehen, abgelehnt, gekauft und bereits erledigt hat, inklusive relevanter Verfügbarkeit, Preise, Servicestatus und Kontextinformationen. Das reiseorientierte CRM stellt den Kontext über alle Phasen und Aufenthalte hinweg sicher; die Gästeerlebnis-Engine wendet diesen Kontext auf die aktuelle Reise an und liefert verifizierte Ergebnisse. Dies erfordert keine einheitliche Funktionalität aller zugrunde liegenden Systeme. Ziel ist es, die Konsistenz im Gästekontakt zu gewährleisten: App, Rezeption, Concierge und Restaurant sollten sich hinsichtlich Verfügbarkeit, Buchbarkeit und bereits erledigten Leistungen nicht widersprechen. Rollenbasierte Zugriffsrechte sollten jeden Mitarbeiter auf die für die Bearbeitung benötigten Informationen beschränken. Eine Concierge-Empfehlung kann durch einen einfachen Buchungsprozess optimiert werden, während eine digitale Aufforderung durch das Bewusstsein und die konsequente Umsetzung der Mitarbeiter glaubwürdig wird.

Die Messung sollte die zusätzlichen Ausgaben mit der Nutzung und den Erfahrungen verknüpfen.[3]Der Umsatz pro belegtem Zimmer und pro Gast gibt Aufschluss über die Geschäftsentwicklung, während die Auslastung des Hotels, die Buchungsvorlaufzeit, Stornierungen, Nichterscheinen, die Erfüllung der Anforderungen und die Kundenzufriedenheit zeigen, ob der Betrieb wirtschaftlich erfolgreich war. Ziel ist nicht die maximale Auslastung um jeden Preis, sondern die Schaffung einer produktiven Nachfrage, die das Hotel gut bedienen kann.

4 Der Post-Stay-Wertmotor

Der Check-out ist eine operative, keine wirtschaftliche Grenze. Bei der Abreise verfügt das Hotel über mehr verwertbare Informationen über den Gast als bei der Buchung: Was wurde gekauft, was wurde genutzt, was hat gefallen, wo gab es Probleme und ob die Beziehung stark genug ist, um fortgesetzt zu werden. Die Post-Stay Value Engine wandelt diese gesammelten Erfahrungen in Kundenbindung, Wiederbuchungen, Weiterempfehlungen und Fürsprache um.

Viele Programme nach dem Aufenthalt beginnen mit einer allgemeinen Umfrage und enden mit einer undifferenzierten Werbeaktion. Dabei wird die wichtigste Frage außer Acht gelassen: Was hat diesen konkreten Aufenthalt gerechtfertigt? Ein Gast mit einem ungelösten Problem benötigt möglicherweise Anerkennung und Unterstützung. Ein sehr zufriedener Erstgast ist vielleicht bereit für ein direktes Angebot

[3]HSMAI Global. Research in Action: Total Hotel Revenue Management. https://global.hsmai.org/insight/research-in-action-total-hotel-revenue-management/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

für einen erneuten Aufenthalt. Ein treuer Stammgast ist unter Umständen als Fürsprecher oder Empfehlungsgeber wertvoller als als Empfänger eines weiteren Rabatts.

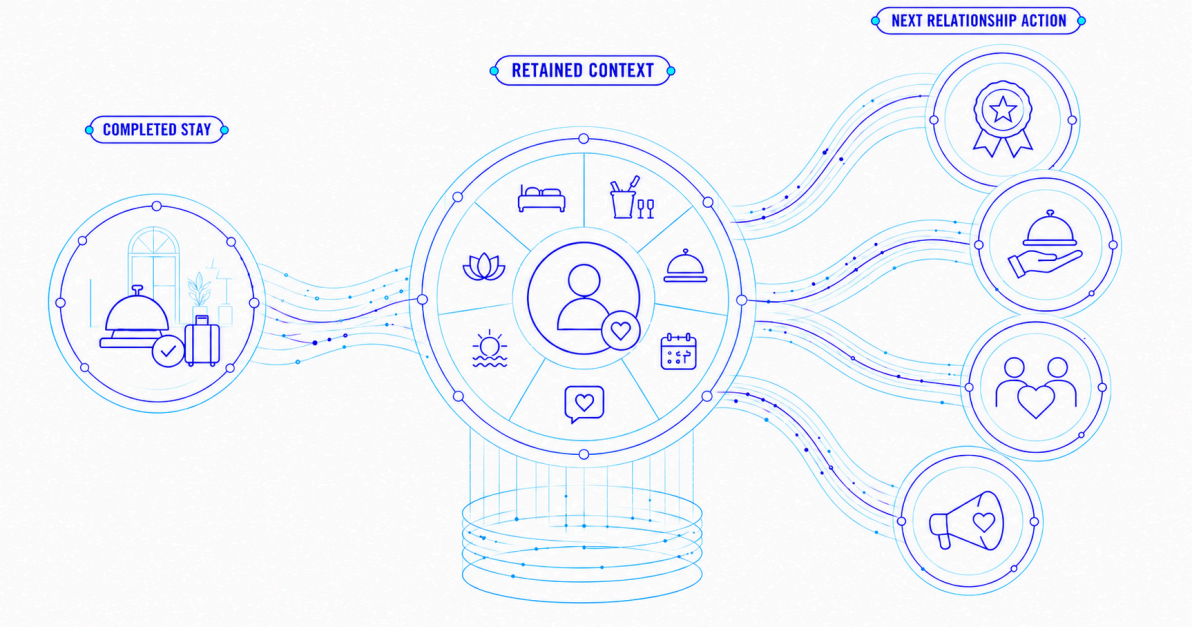


Illustration 4: Der Wert nach dem Aufenthalt hängt davon ab, ob nach der nächsten Aktion gefragt wird, die sich der abgeschlossene Aufenthalt verdient hat.

Kundenbindung beginnt mit dem Erinnern. Das Hotel sollte Informationen speichern, die zukünftige Interaktionen verbessern: wichtige Präferenzen, Serviceergebnisse, frühere Entscheidungen und den Beziehungsstatus. Ein Journey-led CRM profitiert am meisten von dieser Kontinuität, da es verifizierte Identitäten, Präferenzen, erbrachte Leistungen und Feedback in einen nutzbaren Kontext umwandelt. Konsistenz über alle Aufenthalte hinweg ist gastorientiert: Was das Hotel speichert und kommuniziert, sollte die nächste relevante Interaktion unterstützen und nicht im Widerspruch zu den vorherigen Erfahrungen des Gastes stehen. Präferenzen, die weder von Mitarbeitern noch von Systemen genutzt werden, schaffen Speicherplatz, aber keinen Mehrwert für den Gast.

Eine erneute Buchung wirkt am glaubwürdigsten, wenn das Angebot an den vorherigen Aufenthalt anknüpft. Der nächste Besuch kann beispielsweise in derselben Jahreszeit stattfinden, in einer anderen Unterkunft gebucht werden, einen Familienanlass begehen, ein Wellness-Ziel verfolgen oder einem Geschäftsverlauf folgen. Der Zeitpunkt sollte sich am natürlichen Buchungszyklus orientieren und nicht an einem willkürlichen Kampagnenkalender. Direkte Wiederbuchungen werden durch Kontinuität erzielt, nicht nur durch einen niedrigeren Preis.[4]

Empfehlungen und Weiterempfehlungen erfordern Zurückhaltung. Bewertungen, Empfehlungen und das Teilen in sozialen Medien sind Ausdruck von Vertrauen. Das Hotel sollte nachfragen, wann die Erfahrung eine glaubwürdige Grundlage bietet, und vermeiden, vertrauliche Gespräche über die Wiedergutmachung in

[4]Bain & Company. The Economics of Loyalty. https://www.bain.com/contentassets/b7dc92c1bc9e41bf9ccf7bdabeaef951/loyalty_insights_3_the_economics_of_loyalty.pdf

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

öffentliche Bitten umzuwandeln. Ein Gast, der sich für das Hotel einsetzt, stärkt die Beziehung, selbst wenn die nächste Buchung an jemand anderen geht.

Wertmessung über einen praktischen Horizont

Der Kundenwert ist strategisch wichtig, aber oft schwer präzise zu berechnen. Hotels sollten mit messbaren Kennzahlen über einen definierten Zeitraum beginnen: Wiederbuchungsrate, Direktbuchungsrate, Zeit bis zur nächsten Buchung, Aktivierung von Treueprogrammen, Weiterempfehlungs- oder Bewertungsbeteiligung und Umsatz mit bekannten Stammgästen. Komplexere Modelle können folgen, sobald die Identitätsauflösung und die Datenqualität verbessert sind.

Die Auswertung der Kundendaten nach dem Aufenthalt sollte auch operative Erkenntnisse in das laufende Geschäft einfließen lassen. Feedbackthemen, ungenutzte Services, Serviceausfälle und Weiterempfehlungssignale können Produktgestaltung, Kommunikation und Prioritätensetzung der Mitarbeiter verbessern. Der Wert der Daten nach dem Aufenthalt beschränkt sich nicht auf die nächste Kampagne; er kann aufzeigen, wo die bestehende Erfahrung zukünftige Nachfrage schafft oder hemmt.

Der Check-out beendet den Aufenthalt. Er sollte jedoch nicht den Kontext auslöschen, der die nächste Beziehung wertvoller macht.

5 Das Guest Journey Flywheel

Die drei Faktoren schaffen unabhängig voneinander Wert, ihr größter Vorteil liegt jedoch in ihrer Vernetzung. Das Umfeld, das sie umgibt, wird nie vollkommen konsistent sein – und das muss es auch nicht. Entscheidend ist die Konsistenz für den Gast: Kommunikation, Verfügbarkeit, Buchung und Leistungserbringung müssen im Verlauf der gesamten Beziehung – von der Vorbereitung über den Aufenthalt bis hin zur Nachbereitung – stimmig bleiben. Eine Transferanfrage offenbart die bevorzugten Anreisezeiten; die Wahl eines Restaurants im Hotel gibt Aufschluss über Anlass und Zeitpunkt; das Ergebnis einer Service-Reklamation beeinflusst den Ton der Nachbereitungskommunikation; eine direkte Rückbuchung schafft einen umfassenderen Kontext vor dem Aufenthalt. Werden diese Informationen erfasst und verantwortungsvoll genutzt, verbessert jede Customer Journey die nächste. Gemeinsam bilden sie die Gästeinformationen. Diese Informationen fließen direkt in ein Journey-led CRM ein, wo sie als gemeinsamer, aktueller Kontext für die nächste Entscheidung vor, während oder nach dem Aufenthalt dienen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

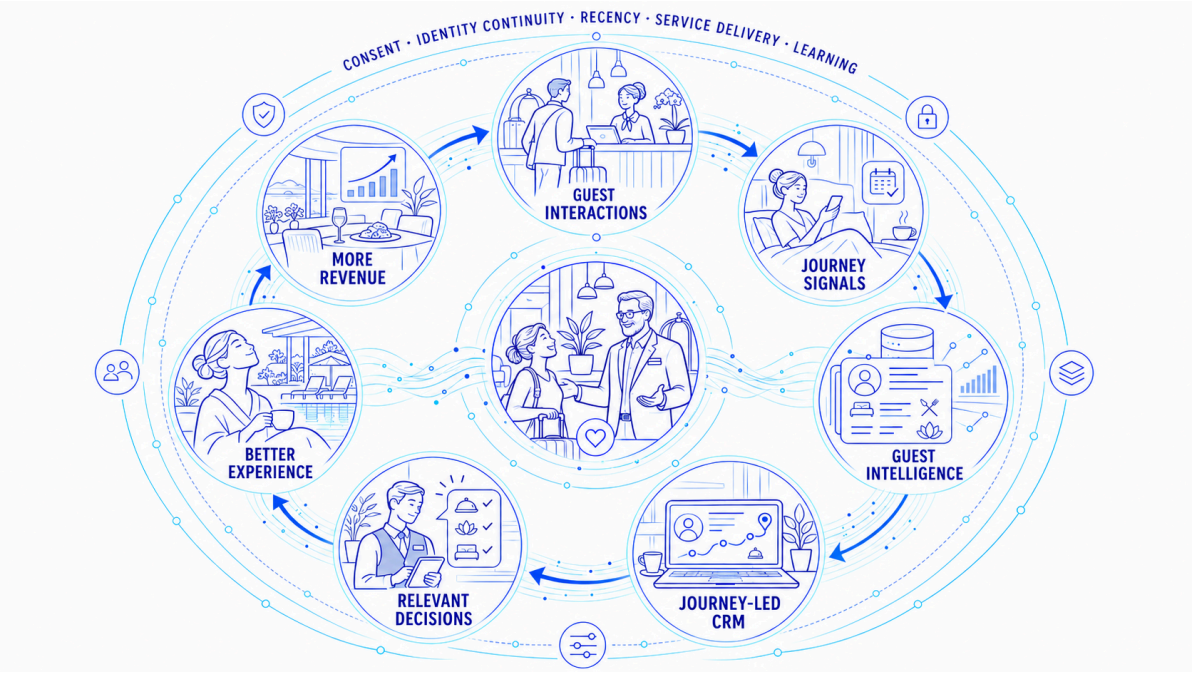


Illustration 5: Das Schwungrad speist gespeicherte Gästeinformationen in ein Journey-led CRM ein, um die nächste relevante Entscheidung zu ermöglichen.

Mehr Daten sind oft hilfreich. Eine breitere Datenbasis kann Muster aufdecken, das Vertrauen stärken und Kontext liefern, der bei einem kleineren Datensatz fehlt. Doch bessere Daten bedeuten nicht einfach mehr Daten. Es sind Informationen, die präzise, aktuell und vernetzt genug sind, um eine fundierte Entscheidung zu treffen. Buchungsdaten, geäußerte Präferenzen, Interaktionsverhalten, Kaufhistorie, operative Abwicklung und Feedback weisen unterschiedliche Zuverlässigkeitsgrade auf. Das Unternehmen sollte unterscheiden, was der Gast angegeben hat, was das Hotel beobachtet hat und was ein Modell daraus abgeleitet hat. Es sollte außerdem festhalten, wen ein Signal betrifft, wie lange es gültig ist und ob der Gast die Speicherung wünscht. Ohne diese Unterscheidungen verstärken sich Annahmen, anstatt Erkenntnisse zu gewinnen.

Die Informationen der Gäste sind nur dann nützlich, wenn ihre Quelle, ihr Gegenstand und die damit verbundenen Unsicherheiten bei der nächsten Entscheidung noch sichtbar sind.

Bessere Personalisierung bedeutet, die Auswahl einzugrenzen und das Timing zu optimieren, nicht, Intimität vorzutäuschen. Es ist nicht erforderlich, dass alle Kanäle und Abteilungen dieselbe interne Umgebung nutzen. Glaubwürdigkeit entsteht, wenn das Ergebnis für den Gast stimmig ist: Die in der App kommunizierte, von der Rezeption bestätigte und vom Restaurant umgesetzte Option muss hinsichtlich Verfügbarkeit, Preis und Serviceversprechen übereinstimmen. Eine Empfehlung, die sich zwischen diesen

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Kontaktpunkten ändert, offenbart einen Widerspruch statt Relevanz. Der Gast sollte verstehen, warum die Option zu seiner Reise passt, ohne sich beobachtet zu fühlen.

Ein besseres Kundenerlebnis ist der entscheidende Zwischenschritt im Erfolgsmodell. Steigert die Personalisierung zwar die Konversionsrate, die Umsetzung aber enttäuschend, geht das Vertrauen schneller verloren. Das Versprechen muss daher über die Empfehlung hinausgehen: Bestätigter Preis, Konditionen, Zeitpunkt und Service müssen dem tatsächlichen Angebot entsprechen. Zum Kundenerlebnis gehören die einfache Suche und Buchung, die Servicequalität, die Richtigkeit der Informationen und die Flexibilität des Hotels bei Planänderungen.

Mehr Umsatz ergibt sich auf verschiedenen Wegen: höhere Ausgaben für den aktuellen Aufenthalt, bessere Auslastung der Kapazitäten für verderbliche Waren und Dienstleistungen, weniger Aufwand beim Direktkauf, stärkere Kundenbindung, Weiterempfehlungen und zukünftige Direktbuchungen. Diese Ergebnisse liefern neue Erkenntnisse, doch nur ein gezielter Lernprozess schließt den Kreis. Teams müssen dieselbe Entscheidungskette mit gemeinsamen Definitionen überprüfen, entscheiden, was geändert werden soll, und Regeln, Inhalte, Kapazitäten oder Service-Design aktualisieren, ohne dabei an anderer Stelle neue Widersprüche zu erzeugen.

Das Flywheel braucht Leitplanken

Einwilligung, Datenschutz, Häufigkeit, Datenqualität und Servicestandards sind keine nebensächlichen Kontrollmechanismen. Sie entscheiden darüber, ob Vertrauen oder Irritation entsteht. Gäste sollten die Möglichkeit haben, über Kommunikation und Datennutzung selbstbestimmt zu entscheiden. Sensible oder abgeleitete Informationen erfordern besondere Vorsicht. Die operativen Teams benötigen die Befugnis, kommerzielle Aktivitäten einzuschränken, wenn dies aufgrund der Servicebedingungen unangebracht ist.

Kontinuierliche Gästeidentität gewährleistet einheitliche Gästekommunikation. Wenn derselbe Gast in Buchungs-, Restaurant-, Spa- und Treueprogrammsystemen als separate Datensätze geführt wird, kann dies zu Widersprüchen in der Kommunikation des Hotels führen, Buchungen nicht erkennen oder den für die Abwicklung notwendigen Kontext verlieren. Perfekte Integration ist keine Voraussetzung für Fortschritt. Die Hotelleitung sollte festlegen, welche Gästeentscheidungen eine zuverlässige Gästeidentitätsverknüpfung erfordern und diese Verknüpfungen priorisieren.

Zwei Begleitpublikationen erläutern die praktischen Anforderungen dieses Kreislaufs. Die Hotel MSSNGR-Perspektive „Die Hotel MSSNGR-Gästekommunikationsmatrix“ unterstützt Teams bei der gemeinsamen Bewertung der integrierten Umsetzung und der persönlichen Betreuung.[5] Die Publikation „Gebucht, angekommen, zurück — und trotzdem unbekannt“ untersucht, wie zuverlässige Identität, geteiltes Gästewissen und die Übergabe zwischen Abteilungen den Service während des aktuellen

[5]Schlüter, Konstantin. A Hotel MSSNGR Perspective: The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix. Hotel MSSNGR, October 2026.
https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-hotel-mssngr-guest-communication-matrix/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Aufenthalts und zukünftiger Besuche persönlicher gestalten können.[6] Ein Journey-led CRM profitiert operativ am meisten von dieser Kontinuität: Es kann verifizierte Identität, Präferenzen, erbrachte Leistungen und Feedback für Entscheidungen vor, während und nach dem Aufenthalt nutzen. Der Arbeitsentwurf „Die Reihe ‚Gesamtnutzen für den Gast – Jenseits des Aufenthalts: Gästeerinnerung und Journey-led CRM für eine lebenslange Gästebeziehung“ entwickelt die Governance-Anforderung: Gespeicherte Informationen bleiben nur dann nützlich, wenn ihre Quelle, Aktualität und Unsicherheit transparent sind.[7]

6 Das Framework steuern

Ein Rahmenwerk wird erst dann funktionsfähig, wenn die Führungsebene Verantwortlichkeiten zuweist, regelmäßige Überprüfungen festlegt und Kompromisse transparent macht. Grundvoraussetzung ist die einheitliche Kommunikation mit den Gästen. Die Systeme und Abteilungsabläufe des Hotels müssen nicht identisch sein, aber Kommunikation, Verfügbarkeit in Echtzeit, Buchungsbestätigung und Serviceabwicklung müssen für die Gäste stets einheitlich sein. Der Hoteldirektor muss nicht für jedes Angebot verantwortlich sein. Er muss jedoch sicherstellen, dass die wirtschaftlichen Ziele, die Gästerichtlinien und die Abteilungsverantwortlichkeiten aufeinander abgestimmt bleiben.

Motor	**Kommerzielle Frage**	**Betriebssignal**	**Kernmaßnahmen**
Vor dem Aufenthalt	Welche Planungsentscheidungen können wir vor der Ankunft verbessern?	Berechtigte Gäste, verfügbare Produkte, Planungszeitraum	Angebotskonversion; Vorabumsatz pro Buchung; Auftragserfüllung; Kundenzufriedenheit
Vor Ort	Welche aktuellen Bedingungen führen zu einer sinnvollen Folgeempfehlung?	Zeit, Ort, Kapazität, Verhalten, Servicebedingungen	Zusätzliche Ausgaben pro Gast; Auslastung; Konversionsrate; Nichterscheinen; Auswirkungen auf den Service
Nach dem Aufenthalt	Welchen nächsten Schritt in der Beziehung hat dieser Aufenthalt ermöglicht?	Kundenzufriedenheit, Erholungsstatus, Historie, Buchungszyklus	Wiederholte und direkte Neubuchungen; Aktivierung von Treueprogrammen; Weiterempfehlungen; Kundenbindung

[6]Schlüter, Konstantin. Eine Hotel MSSNGR Perspektive: Gebucht, angekommen, zurück — und trotzdem unbekannt. Veröffentlicht am 17. November 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/booked-arrived-returned-and-still-unknown/

[7]Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - Beyond the Stay: Guest Memory and Journey-led CRM for a Lifetime Guest Relationship. Working draft, November 2026. Unveröffentlichtes Manuskript; nicht öffentlich zugänglich.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Motor	Kommerzielle Frage	Betriebssignal	Kernmaßnahmen
Schwungrad	Was haben wir gelernt, das die nächste Entscheidung beeinflussen sollte?	Datenqualität, Identitätskontinuität, Testergebnisse	Profilnutzbarkeit; Regelverbesserung; Relevanz von Wiederholungen; Abfallvermeidung

Tabelle 1: Die Scorecard verknüpft die Aktivitäten in den einzelnen Phasen der Customer Journey mit den Ergebnissen in den Bereichen Kommerzielles, Betrieb und Kundenbeziehungen.

Ein verantwortlicher Eigentümer, mehrere funktionale Eigentümer

Die Umsätze aus der Kundenreise gehen über Abteilungsgrenzen hinaus, daher muss die Verantwortlichkeit klar definiert sein. Ein zentraler Verantwortlicher für den kommerziellen Bereich oder den Kundennutzen sollte das Portfolio koordinieren, Entscheidungsstandards festlegen und die Managementperspektive wahren. Die funktionalen Verantwortlichen behalten die Zuständigkeit für Preis, Kapazität, Inhalte, Bereitstellung und Servicequalität. Die zentrale Rolle integriert; sie sollte keine zusätzliche Genehmigungsinstanz darstellen. Abbildung 6 veranschaulicht diese Beziehung schematisch.

Zentrale Eigentümerstruktur verbindet die Entscheidungsprozesse; spezialisierte Eigentümerstruktur sichert Preis, Kapazität und Liefertreue.



Illustration 6: Eine Gästeentscheidung wird durch eine gemeinsame Führungsprüfung koordiniert, während Spezialisten die Zuständigkeit für Kapazität, Preis und Servicebereitstellung behalten.

Eine monatliche Führungsbewertung kann mit vier Fragen beginnen: Welcher der drei Faktoren schuf zusätzlichen Mehrwert? Welche Entscheidung war dafür ausschlaggebend? Wo beeinträchtigten betriebliche Einschränkungen oder Probleme im Gästekontakt die Leistung? Was wird sich bis zur nächsten Bewertung

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

ändern? Dadurch bleibt der Fokus auf den Ergebnissen und dem Lernprozess und nicht auf dem Umfang der Kampagnen.

Ein Portfolio aufbauen, keinen Katalog

Die meisten Hotels sollten mit zwei oder drei Entscheidungen pro Bereich beginnen, anstatt alle möglichen Serviceleistungen abzudecken. Die Priorisierung sollte sich nach wirtschaftlicher Bedeutung, Relevanz für die Gäste, verfügbarer Kapazität, Umsetzbarkeit und Messbarkeit richten. Ein unkompliziertes, gut organisiertes Upgrade oder ein optimierter Speiseablauf sind wertvoller als ein umfangreiches Angebotsportfolio, das die Abteilungen nicht koordinieren und umsetzen können.

Das Portfolio sollte sowohl unmittelbare als auch langfristige Ergebnisse berücksichtigen. Entscheidungen vor und während des Aufenthalts generieren oft schnell Umsätze; die langfristigen Ergebnisse entwickeln sich erst nach einem längeren Zeitraum. Das Management sollte vermeiden, die langfristigen Ergebnisse zu vernachlässigen, nur weil deren Zuordnung schwieriger ist. Gleichzeitig sollte die Verwendung des Begriffs „Kundenwert“ keine ungenaue Messung rechtfertigen. Definieren Sie realistische Beobachtungszeiträume und legen Sie die zugrunde liegenden Annahmen klar dar.

7 Ein 90-Tage-Startplan

Das Framework erfordert keine vollständige technologische Transformation, bevor die Arbeit beginnen kann. Ein Hotel kann die Managementlogik mit einem begrenzten Pilotprojekt etablieren und anschließend entscheiden, in welche Integrationen und Automatisierungen investiert werden sollte.

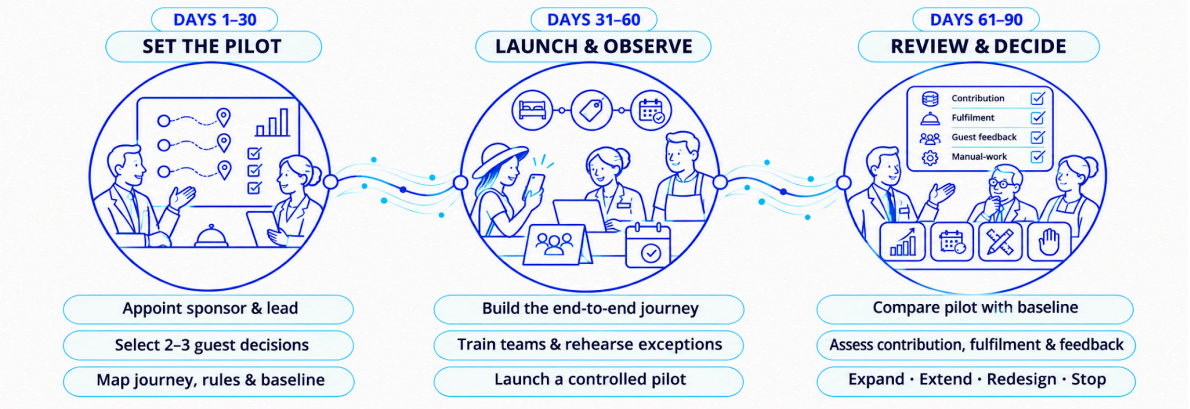


Illustration 7: Ein 90-tägiges Pilotprojekt geht von der Eigentümerschaft und der Gestaltung des Reiseablaufs zur kontrollierten Durchführung und einer evidenzbasierten Entscheidung über die Skalierung über.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Tage 1–30: Planung und Auswahl. Benennen Sie einen verantwortlichen Manager und einen Programmleiter, der die kommerziellen, operativen und technologischen Entscheidungen koordiniert. Identifizieren Sie die Umsatzpotenziale rund um den Aufenthalt und wählen Sie anschließend zwei bis drei Gästeentscheidungen aus, die einen echten Mehrwert, eine klare Nachfrage und eine realistische Umsetzung ermöglichen. Beginnen Sie nicht mit dem gesamten Angebot. Dokumentieren Sie jeden Schritt von der Berechtigung und Empfehlung über Verfügbarkeit, Preis, Bestätigung und Durchführung bis hin zum Feedback. Definieren Sie Kapazitäts-, Datenschutz- und Sperrregeln, benennen Sie den Betreiber und das Zielsystem und dokumentieren Sie den Umgang mit Ausnahmen. Erfassen Sie das aktuelle Gästeerlebnis und jede manuelle Übergabe. Legen Sie eine Basislinie anhand einheitlicher Definitionen für berechtigte Gäste, Reichweite, Konversion, Umsetzung, Mehrwert, Gästereaktion und Mitarbeiteraufwand fest. Bis Tag 30 sollte die Führungsebene das Pilotportfolio, die Betreiber, die Kennzahlen, die Abhängigkeiten, das Ausgabenlimit und die Abbruchbedingungen genehmigen. Der Ablauf darf nicht fortgesetzt werden, wenn das Hotel den Service nicht durchgehend gewährleisten kann.

Tage 31–60: Einführung und Beobachtung. Erstellen Sie die einfachste vollständige Version jeder ausgewählten Reise, nach Möglichkeit unter Verwendung bestehender Systeme. Die Empfehlung muss die aktuelle Verfügbarkeit, den Preis und die Bedingungen anzeigen; die Bestätigung muss den Gast und das zuständige Team ohne widersprüchliche Datensätze oder manuelle Nacheingabe erreichen. Schulen Sie die Kollegen, die die Buchungen entgegennehmen, bestätigen oder ausführen, und üben Sie normale Buchungen, Änderungen, Stornierungen, doppelte Anfragen, Kapazitätskonflikte und die Fehlerbehebung. Starten Sie die Reise zunächst mit einer kontrollierten Gruppe berechtigter Gäste innerhalb eines vereinbarten Kapazitätslimits, anstatt mit allen Gästen. Überprüfen Sie in den ersten Wochen täglich die Aktivitäten und die Durchführung. Dokumentieren Sie Ablehnungen, Stornierungen, fehlgeschlagene Übergaben, Mitarbeitereingriffe und die Differenz zwischen gebuchter und erfüllter Nachfrage. Nutzen Sie das Feedback von Gästen und Mitarbeitern, solange der Aufenthalt noch aktiv ist: Ein abgelehntes Angebot sollte nicht erneut angezeigt werden, und ein Serviceproblem sollte die Werbebotschaften unterdrücken, bis es behoben ist. Bis Tag 60 sollte die Führungsebene wissen, ob die Reisen verständlich, buchbar und zuverlässig durchführbar sind – und welche Fehler behoben werden müssen, bevor die Reichweite erhöht wird.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Tage 61–90: Überprüfung, Verbesserung und Entscheidung. Vergleichen Sie das Pilotprojekt mit der Basislinie anhand derselben Zielgruppen, Definitionen und Beobachtungszeiträume. Untersuchen Sie den gesamten Vertriebstrichter: Berechtigung, Reichweite, Reaktion, Konversion, Auftragsabwicklung, zusätzlicher Umsatz bzw. Beitrag, Kundenfeedback und Relevanz für Wiederkäufe. Die Finanzabteilung sollte Bruttoumsatz von Verdrängungs-, Liefer- und versteckten manuellen Kosten trennen; die operativen Teams sollten Kapazitätsengpässe, Ausnahmen und Serviceausfälle melden; die kundennahen Teams sollten bewerten, ob die Empfehlungen zeitnah und hilfreich waren. Identifizieren Sie den schwächsten Schritt in jedem Schritt und verbessern Sie jeweils eine Variable – Zielgruppe, Zeitpunkt, Produkt, Preis, Inhalt, Buchungsablauf, Kapazität oder Serviceregel –, sodass die Wirkung nachvollziehbar bleibt. Skalieren Sie nur die Abläufe, deren Wirtschaftlichkeit, Erfahrung und Umsetzung glaubwürdig sind. Dokumentieren Sie Verantwortliche, Regeln, Ausnahmebehandlung und Überprüfungsintervalle, bevor Sie einen weiteren Service oder eine weitere Zielgruppe hinzufügen. Treffen Sie an Tag 90 eine explizite Entscheidung zur Erweiterung, Verlängerung des Pilotprojekts, Neugestaltung oder Beendigung. Neunzig Tage können operative Disziplin und erste kommerzielle Erkenntnisse etablieren; sie können jedoch noch keine langfristige Kundenbindung oder den Kundenwert nachweisen, daher sollte der verbleibende Beobachtungszeitraum definiert werden.

Nach 90 Tagen – eine beispielhafte Gästereise

Vor der Ankunft erhält ein zurückkehrendes Paar eine einzige, übersichtliche Nachricht vom Hotel anstatt mehrerer unzusammenhängender Benachrichtigungen. Das System erkennt den geplanten Aufenthalt, ohne mehr Informationen vorzugeben, als das Hotel bereits bestätigt hat. Dem Paar werden einige relevante Optionen mit aktueller Verfügbarkeit, Preisen und Konditionen angezeigt: ein Flughafentransfer, abgestimmt auf ihren Flug, eine Tischreservierung, je eine Spa-Behandlung und eine geführte Tour durch die Umgebung. Zwei dieser Leistungen werden direkt im Anschluss gebucht. Die Bestätigungen erreichen das Paar und die zuständigen Teams vor Ort, und das kundenorientierte CRM-System erfasst alle Angebote, Absagen und Buchungen.

Während des Aufenthalts haben die Mitarbeiter stets den gleichen, gästeorientierten Überblick: Was das Paar bereits erhalten und gebucht hat, welche Leistungen noch verfügbar sind und ob ein Serviceproblem vorliegt. So wird beispielsweise das abgelehnte Spa-Angebot nicht wiederholt, das Restaurant ist für das bestätigte Abendessen vorbereitet und der Concierge verfügt über alle notwendigen Informationen, um die gebuchte Aktivität zu ermöglichen. Fällt eine Outdoor-Aktivität wetterbedingt aus, kontaktiert der Veranstalter das Paar mit einer passenden Alternative und aktualisiert den Buchungseintrag. Die kommerzielle Kommunikation wird bis zur Klärung des Problems ausgesetzt. Für die Gäste fühlt es sich an, als würde ein Hotel seine Versprechen halten – und nicht mehrere Abteilungen, die separate Kampagnen durchführen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Nach der Abreise bedankt sich das Hotel bei dem Paar für den Aufenthalt und erkundigt sich nach den tatsächlich in Anspruch genommenen Leistungen. Erfüllte Käufe, geäußerte Präferenzen und Feedback fließen in das kundenorientierte CRM-System ein; unbestätigte Annahmen hingegen nicht. Eine spätere Einladung basiert auf den gezeigten Interessen des Paares und dem Zeitpunkt eines wahrscheinlichen nächsten Aufenthalts, anstatt auf einem allgemeinen Mailingplan. Der Kundenwert bleibt auch nach dem 90-Tage-Zeitraum bestehen. Das nächste Gespräch beginnt dennoch mit einem besseren Verständnis als vor diesem Besuch.



Illustration 8: Das sichtbare Ergebnis ist eine in sich stimmige Gästebeziehung: relevante Auswahlmöglichkeiten, konsequente Erfüllung und in Erinnerung bleibende Ergebnisse.

Hinter diesem Erlebnis steht ein bewusst schlankes Betriebsmodell. Jede Customer Journey hat einen Verantwortlichen, Kapazitäts- und Ausschlussregeln, einen Ausnahmepfad und ein gemeinsames Messinstrument für Beitrag, Gästereaktion, Erfüllungsqualität und manuellen Aufwand. Nach 90 Tagen kann die Führungsebene nachvollziehen, wo das Kundenerlebnis konstant blieb und wo es zu Problemen kam, die Wirtschaftlichkeit jeder getesteten Journey erläutern und entscheiden, ob sie erweitert, verlängert, überarbeitet oder eingestellt werden soll. Das sichtbare Ergebnis ist eine stimmigere Beziehung zum Gast und eine ausreichend fundierte Grundlage für die nächste Investition. Die Automatisierung dient diesem Ziel; sie ist nicht das Ziel selbst.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Zentrale Erkenntnisse

1. Hotels verlieren selten Reiseeinnahmen, weil sie nichts mehr zu verkaufen haben. Sie verlieren sie vielmehr dann, wenn Berechtigung, Verfügbarkeit, Bestätigung und Durchführung nicht mehr dasselbe Versprechen vermitteln. Jede Reise sollte daher rückwärts geplant werden – ausgehend von Kapazität, Eigentümerstruktur und Ausnahmefällen –, bevor das Hotel entscheidet, was kommuniziert wird.
2. Die Customer Journey sollte als ein Portfolio von Entscheidungen gemanagt werden, nicht als ein Katalog von Dienstleistungen oder ein Kampagnenkalender. Die besten Ausgangspunkte kombinieren einen wesentlichen Mehrwert für den Gast, eine klare Nachfrage, eine überschaubare Erfüllung und messbare Wirtschaftlichkeit. Zusätzliche Optionen, bevor die ersten Abläufe zuverlässig funktionieren, führen in der Regel eher zu Komplexität als zu Umsatz.
3. Die drei Umsatzmotoren rechtfertigen kein einheitliches kommerzielles Vorgehen. Vor dem Aufenthalt kann das Hotel geplante Nachfrage sichern, vor Ort aktuellen Kontext und verfügbare Kapazität nutzen und nach dem Aufenthalt die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Buchung erhöhen. Sie erfordern vernetzte Eigentümerstrukturen, aber unterschiedliche Auslöser, Angebote, Beobachtungszeiträume und Erfolgskriterien.
4. Das Recht, Empfehlungen auszusprechen, ist an Bedingungen geknüpft. Die aktuelle Verfügbarkeit, die letzten Buchungen des Gastes, aktives Feedback und ungelöste Serviceprobleme entscheiden darüber, ob ein Angebot überhaupt angezeigt wird. Das Unterdrücken einer irrelevanten oder ungünstig getimten Nachricht ist daher eine Entscheidung aus Umsatz- und Servicegründen und kein Kommunikationsfehler.
5. Ein einheitliches Kundenerlebnis ist ein operatives Ergebnis, keine Voraussetzung für einheitliche interne Systeme. Kommunikation, Verfügbarkeit, Buchung und Abwicklung müssen über alle Kanäle und Reisephasen hinweg konsistent bleiben, selbst wenn die zugrunde liegende Systemlandschaft fragmentiert ist.
6. Ein CRM-System, das auf der Customer Journey basiert, wird dann wirtschaftlich sinnvoll, wenn es den verifizierten Kontext abgeschlossener Interaktionen speichert und für die nächste Entscheidung nutzt. Sein Wert liegt nicht in der Menge der gespeicherten Daten, sondern darin, ob dieser Kontext die Relevanz und die Zielerreichung verbessert.
7. Ein 90-tägiges Pilotprojekt kann die Betriebsabläufe optimieren und erste kommerzielle Erfolge aufzeigen, aber nicht den langfristigen Wert beweisen. Bei der Entscheidung über die Skalierung sollte der zusätzliche Beitrag – nicht allein der Bruttoumsatz – mit den Kosten für Verdrängung, Lieferkosten, manuellem Aufwand, Fehlern bei der Auftragsabwicklung und der Kundenresonanz verglichen werden. Anschließend sollten nur die Angebote erweitert werden, die sowohl wirtschaftlich als auch hinsichtlich des Kundenerlebnisses überzeugend sind.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

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.

Endnoten

Alle URLs wurden zuletzt am 18. November 2026 geprüft.

1. Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - White Paper 1: 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/

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

3. HSMAI Global. Research in Action: Total Hotel Revenue Management. https://global.hsmai.org/insight/research-in-action-total-hotel-revenue-management/

4. Bain & Company. The Economics of Loyalty. https://www.bain.com/contentassets/b7dc92c1bc9e41bf9ccf7bdabeaef951/loyalty_insights_3_the_economics_of_loyalty.pdf

5. Schlüter, Konstantin. A Hotel MSSNGR Perspective: The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix. Hotel MSSNGR, October 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-hotel-mssngr-guest-communication-matrix/

6. Schlüter, Konstantin. Eine Hotel MSSNGR Perspektive: Gebucht, angekommen, zurück — und trotzdem unbekannt. Veröffentlicht am 17. November 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/booked-arrived-returned-and-still-unknown/

7. Schlüter, Konstantin. The Total Guest Value Series - Beyond the Stay: Guest Memory and Journey-led CRM for a Lifetime Guest Relationship. Working draft, November 2026. Unveröffentlichtes Manuskript; nicht öffentlich zugänglich.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Über diese White Paper-Reihe

Die Reihe „Total Guest Value“ untersucht, wie sich die Ökonomie der Hotellerie 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.

Jeder Beitrag behandelt einen Teil des Prozesses vom Revenue Management über das Guest Revenue Management und das Guest Value Management bis hin zur Guest Profit Contribution. Die Reihe richtet sich an Eigentümer, Betreiber, Asset Manager und Führungskräfte in der Hotellerie.

Veröffentlichte White Papers

Die Total Guest Value Series – White Paper 1 – Von Zimmern zu Beziehungen (August 2026)

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

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

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

Über Hotel MSSNGR

Hotel MSSNGR ist eine Guest-Experience-Plattform 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.

☐