A Hotel MSSNGR Perspective

Das Zimmer ist verkauft
Wer verkauft den Aufenthalt?

Die Gästereise nach der Buchung: Besserer Service, mehr Umsatz

Von Michael Hellge und Konstantin Schlüter, Hotel MSSNGR

Oktober 2026



Hotel
MSSNGR

Executive Summary

Ein Hotel kann mit einem überzeugenden Versprechen eine Buchung gewinnen und es anschließend dem Gast überlassen, seinen Aufenthalt zusammenzustellen. Abendessen, Behandlung und Aktivitäten sind verfügbar. Doch der Gast muss sie selbst entdecken, ihre Eignung beurteilen und getrennte Gespräche koordinieren. Der Guest Value Gap bezeichnet die Lücke zwischen dem Wertpotenzial der gesamten Gästebeziehung und dem Wert, den das Hotel verlässlich realisiert. Für ein Hotel, das persönlichen Service verspricht, stellt sich eine unbequeme Frage: Wenn der Gast die Koordination übernimmt, wer erbringt dann den Service? Eine Entscheidung, die anderswo fällt oder an unnötigen Hürden scheitert, bleibt für das Hotel womöglich unsichtbar.

Marketing und Sales tragen auch nach dem Buchungsabschluss kommerzielle Verantwortung. Ihr Versprechen bewährt sich, wenn der Gast seinen Besuch plant, um Hilfe bittet, ein Angebot annimmt und die Leistung erhält. Das Betriebsmodell ist klar: Relevantes Wissen bewahren, die Entscheidung erleichtern und die vereinbarte Leistung verlässlich organisieren. CRM macht Gästewissen nutzbar. Concierge-Arbeit verbindet das Gespräch mit der Umsetzung. Kommunikation und Buchung schaffen Wege, über die der Gast handeln kann. Revenue Management bleibt das Fundament. Guest Revenue Management erweitert den Blick auf den aktuellen Aufenthalt; Guest Value Management entwickelt die fortlaufende Beziehung.

Dieses Paper schlägt drei Prioritäten für Marketing- und Sales-Verantwortliche vor: Gästewissen in relevante Beratung übersetzen, jede angenommene Empfehlung mit verantwortlicher Umsetzung verbinden und aus dem Ergebnis lernen. Die CRM- und Concierge-Ausrichtung von Hotel MSSNGR führt diese Aufgaben zu einer gemeinsamen kommerziellen Logik zusammen. The Hotel MSSNGR Guest Vault unterstützt dabei die Kontinuität über Aufenthalte hinweg. Den wirtschaftlichen Rahmen liefern The Total Guest Value Series - White Paper 1: From Rooms to Relationships und The Total Guest Value Series - White Paper 2: The Digital Guest Economy.

Wer trägt die kommerzielle Verantwortung für das Geschehen nach der Buchungsbestätigung? Eine App schafft noch keinen persönlichen Service, eine Kampagne noch keinen zusätzlichen Umsatz und eine Integration noch keine verlässliche Leistung. Entscheidend ist, ob der Gast von seinem Wunsch zu einem bestätigten und erfüllten Erlebnis gelangt, ohne Angaben zu wiederholen oder interne Übergaben selbst zu steuern. Ein begrenzter Pilot macht diese Qualität sichtbar, bevor das Hotel seine Aktivitäten ausweitet. Die Chance liegt darin, einen größeren Teil des Aufenthalts zu verdienen, indem das Hotel ihn einfacher und wertvoller macht.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

1 Hält Ihr Markenversprechen auch nach der Buchung?

Ein hypothetisches Paar bucht ein Wochenende im Hotel. Ausschlaggebend waren Küche, Wellness und Lage. Die Bestätigung ist hochwertig, doch die nächste Nachricht präsentiert ein langes Serviceverzeichnis. Für das Abendessen braucht es eine eigene Anfrage, für das Spa einen weiteren Austausch. Eine Aktivität entdecken die Gäste erst, als das passende Buchungsfenster bereits geschlossen ist. Keine einzelne Abteilung muss dabei versagt haben. Dennoch hat das Hotel seinen Gästen die Aufgabe übertragen, den Aufenthalt zusammenzufügen. Das ist ein Problem der Servicegestaltung mit kommerziellen Folgen.

The Total Guest Value Series - White Paper 1: From Rooms to Relationships unterscheidet zwischen der Wirtschaftlichkeit des Zimmers, des Aufenthalts und der fortlaufenden Beziehung.[1] Diese Entwicklung erweitert die Verantwortung von Marketing und Sales, ohne Revenue Management zu ersetzen. Die Akquisition verschafft dem Hotel die Chance, Gastgeber zu sein. Was danach geschieht, entscheidet darüber, wie viel des Versprechens zum Erlebnis wird, welchen Umsatz das Hotel verdient und ob der Gast einen Grund zur Rückkehr hat. Bei schwacher Zimmernachfrage bleiben Nachfrage und Preisgestaltung vorrangig. Die weitere Gästereise kann ein unattraktives Produkt nicht ausgleichen.

„Die Buchung zu gewinnen, eröffnet die Chance, Gastgeber zu sein. Seinen Platz im übrigen Aufenthalt muss sich das Hotel erst verdienen.“

Die nächste Entscheidung des Gastes ist die sinnvolle Planungseinheit. Vor der Anreise kann das das Abendessen am ersten Abend sein. Bei der Ankunft geht es vielleicht um die Gewissheit, dass alles bestätigt ist. Während des Aufenthalts braucht der Gast womöglich eine Alternative bei schlechtem Wetter, vor dem Check-out eine verlässliche Abreiseplanung. Abbildung 1 zeigt, wie sich diese Bedürfnisse verändern. Das Hotel sollte hilfreichen Kontext weitertragen und zugleich Planänderungen ermöglichen. Eine Abfolge geplanter Nachrichten kann das nicht leisten, wenn jede Nachricht bereits getroffene Entscheidungen ignoriert.

[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/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

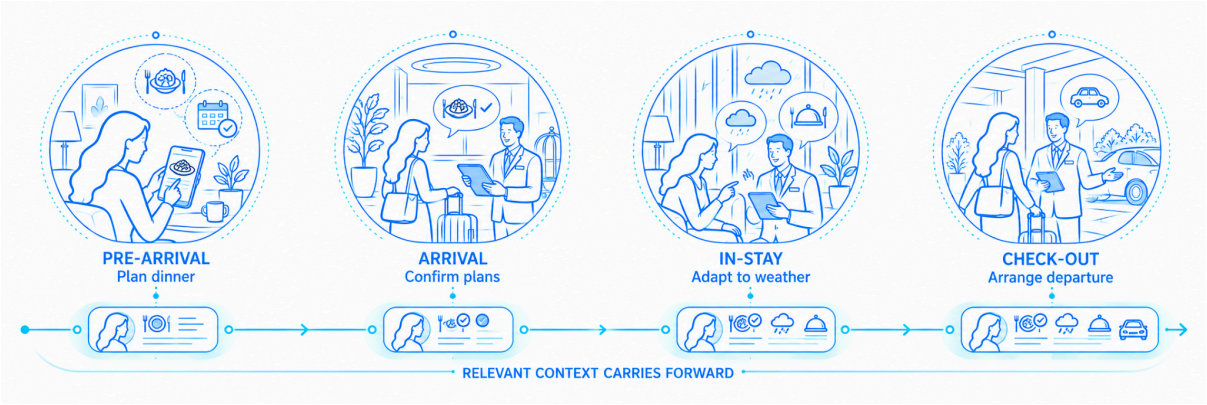


Abbildung 1: Gästebedürfnisse verändern sich im Verlauf des Aufenthalts. Relevanter Kontext sollte jede Entscheidung begleiten.

Für Marketing und Sales bedeutet Verantwortung, nach der Buchung beteiligt zu bleiben und die Umsetzung des Versprechens mit Front Office, F&B, Spa und Operations abzustimmen. Sales bringt Reiseanlass und Zusagen aus der Anfrage ein, einschließlich Gruppenvereinbarungen. Marketing sichert Tonalität, Klarheit und Kontinuität der Gästereise. Die operativen Abteilungen verantworten Verfügbarkeit und Leistung. Die Führung löst konkurrierende Prioritäten. Die Frage ist direkt: Wer ist nach der Bestätigung kommerziell verantwortlich, und wer darf eine gescheiterte Übergabe verbindlich lösen?

2 Schließen Sie den Guest Value Gap, bevor Sie einen weiteren Kanal hinzufügen

Eine hochwertige E-Mail kann den Gast dennoch in einen fragmentierten Aufenthalt führen. Wenn Beschreibungen, Verfügbarkeiten und Buchungswege auseinanderfallen, muss der Gast die Abteilungen verbinden. The Total Guest Value Series - White Paper 2: The Digital Guest Economy bezeichnet das grundlegende Problem als Guest Value Gap: die Differenz zwischen dem Wertpotenzial der Gästebeziehung und dem Wert, den das Unternehmen verlässlich realisieren kann.[2] Abbildung 2 zeigt diese Lücke konzeptionell und ohne gemessenen Maßstab. Das Hotel hat vielleicht die Aufmerksamkeit des Gastes, ein passendes Angebot und freie Kapazität, verbindet sie aber nicht, solange die Entscheidung offen ist. Mehr Nachrichten ersetzen weder fehlenden Kontext noch einen funktionierenden Buchungsweg oder eine verantwortliche Übergabe.

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

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

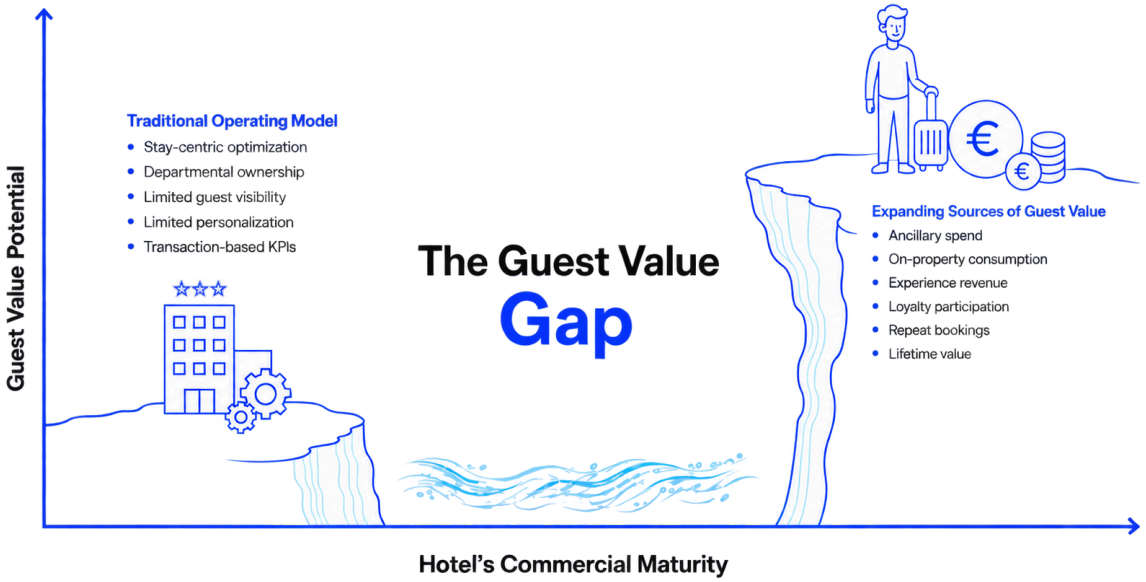


Abbildung 2: Gästewert bleibt ungenutzt, wenn relevante Möglichkeiten schneller wachsen als die Fähigkeit des Hotels, sie zu koordinieren und umzusetzen.

Pflegen Sie Serviceinformationen an einer Stelle und benennen Sie die verantwortliche Abteilung. Für das Paar, das sein Abendessen am Anreisetag plant, sollten E-Mail, App und Rezeption dieselben Öffnungszeiten, Bedingungen und Buchungswege zeigen. Inhalte und Gästewissen gehören zusammen, erfüllen aber unterschiedliche Aufgaben: Das CMS erklärt das Angebot, CRM hilft den Mitarbeitenden, den interessierten Menschen zu verstehen. Termine, Preise, Bedingungen und Kapazitäten müssen aktuell sein. Die Verfügbarkeit wird über das zuständige System oder Team geprüft. Die nächste Einladung sollte berücksichtigen, was bereits vereinbart ist. Gedruckte Informationen benötigen einen klaren Weg zu aktuellen Details.

„Zusätzliche Kanäle vergrößern die Reichweite. Den Guest Value Gap schließen relevante Entscheidungen, verbundene Informationen und verlässliche Übergaben."

Die Kanalwahl folgt der Aufgabe. Eine E-Mail vor der Anreise kann eine Planungsentscheidung anstoßen, eine Webumgebung ermöglicht die Erkundung, ein Bildschirm weckt beiläufig Aufmerksamkeit, ein Mitarbeiter bringt Urteilsvermögen ein. Dieselbe Einladung überall zu wiederholen, erzeugt womöglich Druck statt Stimmigkeit. Klären Sie, welche Kommunikation Vorrang hat, welche bestätigten Entscheidungen weitere Impulse unterdrücken und wie Leistungsänderungen betroffene Gäste erreichen.

Hotel MSSNGR CRM hat eine klare Aufgabe: Gästewissen im nächsten Gespräch, in der nächsten Empfehlung und in der nächsten Serviceentscheidung nutzbar machen. The Hotel MSSNGR Guest Vault

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

unterstützt die Kontinuität von Identität und Präferenzen über Aufenthalte hinweg. CRM gibt diesem Gedächtnis einen praktischen Zweck. Eine erklärte Präferenz, ein beobachteter Kauf und ein vermutetes Interesse verlangen unterschiedliche Behandlung. Prüfen Sie bei unserem Paar, ob eine frühere Restaurantpräferenz auch für diesen Besuch gilt, und übernehmen Sie die Antwort in Einladung und Vereinbarung. Klären Sie, wessen Profil genutzt wird, wer Zugriff hat und wie der Gast Angaben korrigiert. Der Buchende ist nicht jeder übernachtende Gast. Ein Profil, das niemand nutzt, verändert keinen Aufenthalt.

3 Verkaufen Sie nicht nur freie Kapazität – bieten Sie an, was passt

Ein freier Behandlungstermin ist für das Hotel relevant. Für den Gast ist er damit noch lange nicht interessant. Hilfreiche Beratung beginnt mit seiner Situation und entwickelt sich im Gespräch. Für das Paar aus Kapitel 1 nimmt ein Abendessen am Anreisetag Unsicherheit nach der Reise und macht die Küche erlebbar, die zur Buchung beigetragen hat. Eine Behandlung passt vielleicht in einen bewusst freigehaltenen Nachmittag. CRM sollte den relevanten Kontext in die Einladung tragen. Ein Concierge-Gespräch kann offene Fragen klären und die Entscheidung erleichtern. Abbildung 3 verbindet ein relevantes Bedürfnis, einen geeigneten Zeitpunkt und tatsächlich erfüllbare Kapazität.

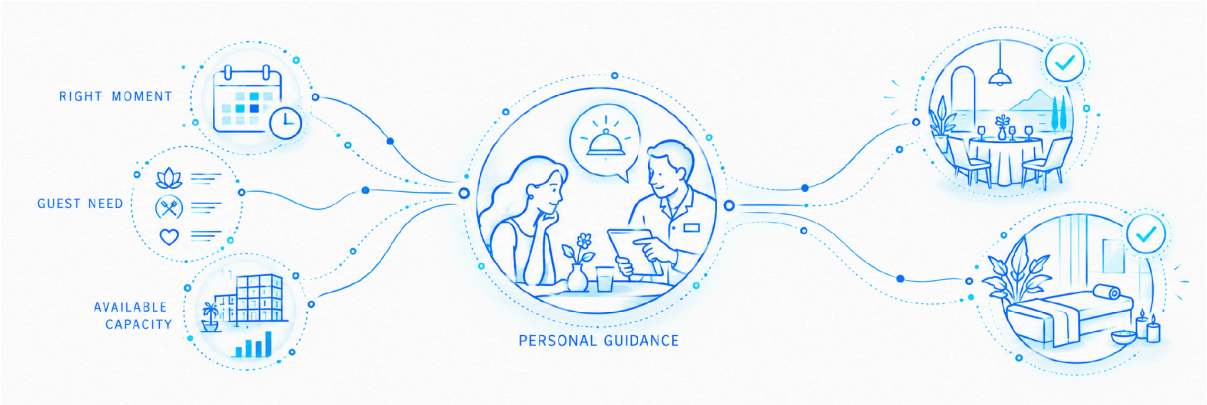


Abbildung 3: Eine kommerzielle Einladung verdient Aufmerksamkeit, wenn Gästebedürfnis, Zeitpunkt und erfüllbare Kapazität zusammenpassen.

McKinsey bringt wirksame Personalisierung branchenübergreifend mit besseren kommerziellen Ergebnissen und Kundenerfahrungen in Verbindung.[3] Das spricht dafür, Relevanz zu testen, garantiert einem einzelnen Hotel aber keinen Umsatzanstieg. Nationalität, Zimmerkategorie oder ein früherer Kauf beschreiben einen Menschen nicht vollständig. Erklärte Interessen, die Phase des Aufenthalts und bereits getroffene Entscheidungen bieten unter Beachtung der Datenregeln einen besseren Ausgangspunkt. Eine ungelöste Beschwerde verlangt zunächst eine Lösung. Eine abgelehnte Einladung sollte nicht denselben Impuls über einen anderen Kanal auslösen.

[3]McKinsey & Company. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 12. November 2021; branchenübergreifende Evidenz, keine Umsatzprognose für Hotels. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Persönlicher Service verlangt eine weitere Disziplin: Manche der nützlichsten Empfehlungen betreffen Erlebnisse, die bereits im Aufenthalt enthalten sind. Sie dem Gast zugänglich zu machen, stärkt den Wert seiner Zimmerbuchung und die Glaubwürdigkeit späterer Empfehlungen. Kostenpflichtige Angebote für Restaurant, Spa und Aktivitäten brauchen einen klaren Preis, passenden Zeitpunkt, verständliche Bedingungen und einen verlässlichen nächsten Schritt. Rabatte sind nur eine mögliche kommerzielle Entscheidung. Besseres Timing, eine praktische Kombination oder Zugang zu einem knappen Erlebnis können geeigneter sein, sofern Kapazität und Positionierung stimmen.

„Ein freier Behandlungstermin ist für das Hotel relevant. Für den Gast ist er damit noch lange nicht interessant.“

Eine Restaurantbuchung über eine Nachricht wäre möglicherweise ohnehin erfolgt. Eine Tischreservierung belegt noch keinen tatsächlichen Umsatz. Messen Sie Teilnahme und realisierten Umsatz. Prüfen Sie verdrängte Nachfrage, Stornierungen und zusätzliche Leistungskosten, bevor Sie einen zusätzlichen Ergebnisbeitrag beanspruchen. Eine Kampagne verdient ihren Platz, wenn sie die Entscheidung des Gastes und die Wirtschaftlichkeit des Hotels gemeinsam verbessert und dem Gast die Freiheit lässt, abzulehnen oder mit einem Menschen zu sprechen.

4 Der eigentliche Test beginnt, wenn der Gast Ja sagt

Die Concierge-Aufgabe beginnt, sobald der Gast einen Wunsch äußert, nicht erst mit einer abgeschlossenen Buchung. Abendessen, Behandlung oder eine geänderte Aktivität können mit einer Nachricht, an der Rezeption oder mit einer digitalen Auswahl beginnen. Das Hotel muss daraus eine klare Vereinbarung machen: Was wurde angefragt, was ist bestätigt, wer verantwortet den nächsten Schritt und was darf der Gast erwarten? Die Concierge-Ausrichtung von Hotel MSSNGR rückt diese operative Verantwortung ins Zentrum. Eine Bestätigung, nach der die Rezeption einer anderen Abteilung hinterherlaufen muss, verschiebt die Koordinationslast lediglich. Abbildung 4 zeigt, warum Gespräch und ausführendes Team einen gemeinsamen, verlässlichen Prozess brauchen.

Ein hilfreiches Concierge-Tool braucht eine gemeinsame Arbeitsgrundlage. Anfragen, bestätigte Vereinbarungen, Verantwortliche und aktueller Status müssen für die zuständigen Personen sichtbar sein. Der Gast braucht einen stimmigen Aufenthaltsplan, das Hotel verlässliche Übergaben. Unterscheiden Sie zwischen Anfrage, bestätigter Reservierung und erbrachter Leistung. Ändert der Gast seinen Plan, müssen Vereinbarung und zuständiges Team aktualisiert und unpassende Einladungen gestoppt werden. Digitale Anfragen und Gespräche an der Rezeption gehören in denselben Prozess. Hier ergänzt die operative Arbeit das CRM: Beziehungswissen hilft, den Gast zu verstehen. Concierge-Arbeit sorgt dafür, dass der vereinbarte nächste Schritt geschieht.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

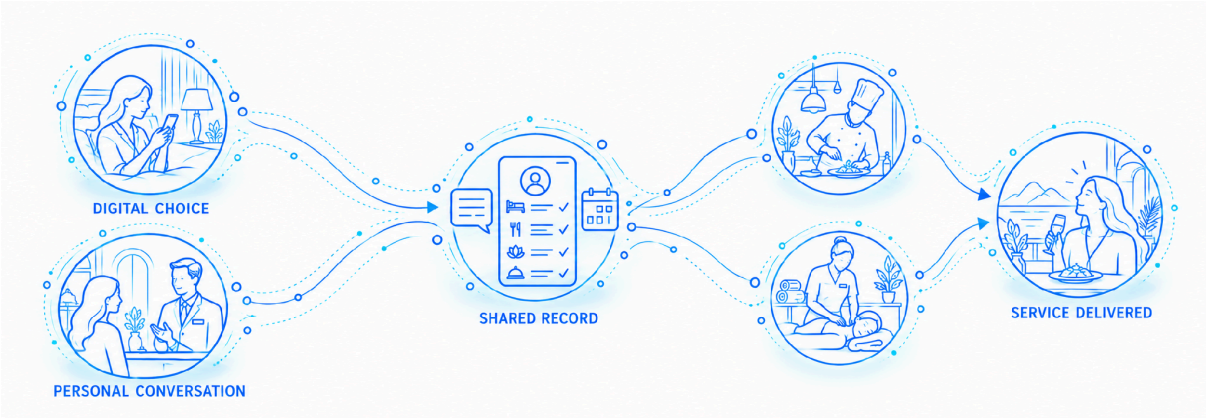


Abbildung 4: Concierge-Arbeit verbindet digitale Entscheidungen und persönliche Gespräche mit einem verantworteten Weg von der Anfrage zur erbrachten Leistung.

Verfolgen Sie das Abendessen des Paares am Anreisetag durch diesen Prozess. Ein Mitarbeiter nutzt bestätigten Gästekontext, schlägt eine passende Option vor, prüft die Kapazität und dokumentiert Restaurant und Uhrzeit. Die Vereinbarung gehört in den Plan des Gastes und in die Arbeitsübersicht des Restaurants. Die Rezeption sieht, was zugesagt wurde. Nun verschiebt sich die Ankunft. Jemand muss prüfen, ob das Abendessen noch passt, gegebenenfalls eine Alternative vereinbaren und Gast wie Restaurant informieren. Das Ergebnis fließt in die Beziehungsdaten zurück, wobei eine Präferenz von einer einmaligen Anpassung zu unterscheiden ist. Wer sich an die ursprüngliche Anfrage erinnert, aber die Planänderung verliert, hat sich das Falsche gemerkt.

„Ein Gast sollte niemals die Abteilungen des Hotels koordinieren müssen. Jede angenommene Empfehlung braucht einen Verantwortlichen und einen verlässlichen nächsten Schritt.“

Der Gast erlebt Einladung, Bestätigung und Leistung als ein Versprechen, auch wenn verschiedene Abteilungen die Schritte übernehmen. Eine schnelle Antwort ersetzt keine fehlende Reservierung. Ein gut geführtes Restaurant kann Informationen nicht nutzen, die es nie erhalten hat. Kommerzieller Erfolg hängt deshalb von Kontinuität nach der Annahme ab, auch bei Planänderungen. Persönliches Urteilsvermögen und verlässliche Übergaben machen die ursprüngliche Empfehlung glaubwürdig. Den Wert eines angenommenen Angebots verdient das Hotel erst, wenn der Gast das versprochene Erlebnis erhält.

5 Das Ziel: Integrierte Systeme und aktive Begleitung des Gastes

Im White Paper The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix — Integrated solutions and personal guidance: one shared goal beschreibt Hotel MSSNGR einen kommerziellen blinden Fleck: Effizientere Kommunikation erleichtert nicht automatisch die nächste Entscheidung. Aufmerksame Beratung stellt

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

noch nicht sicher, dass das Hotel leisten kann.[4] Integration verbindet Information, Verfügbarkeit, Buchung und Umsetzung. Persönliche Begleitung hilft Gästen, Relevanz zu erkennen, Alternativen abzuwägen und sich zu entscheiden. Eine hilfreiche Empfehlung, die nicht erfüllt werden kann, erzeugt enttäuschte Erwartungen. Eine gut koordinierte Leistung, deren Nutzen unsichtbar bleibt, wird womöglich nicht genutzt. Das Ziel liegt deshalb oben rechts: Integrierte Lösungen und persönliche Begleitung machen gemeinsam aus Kommunikation ein Gästeerlebnis.

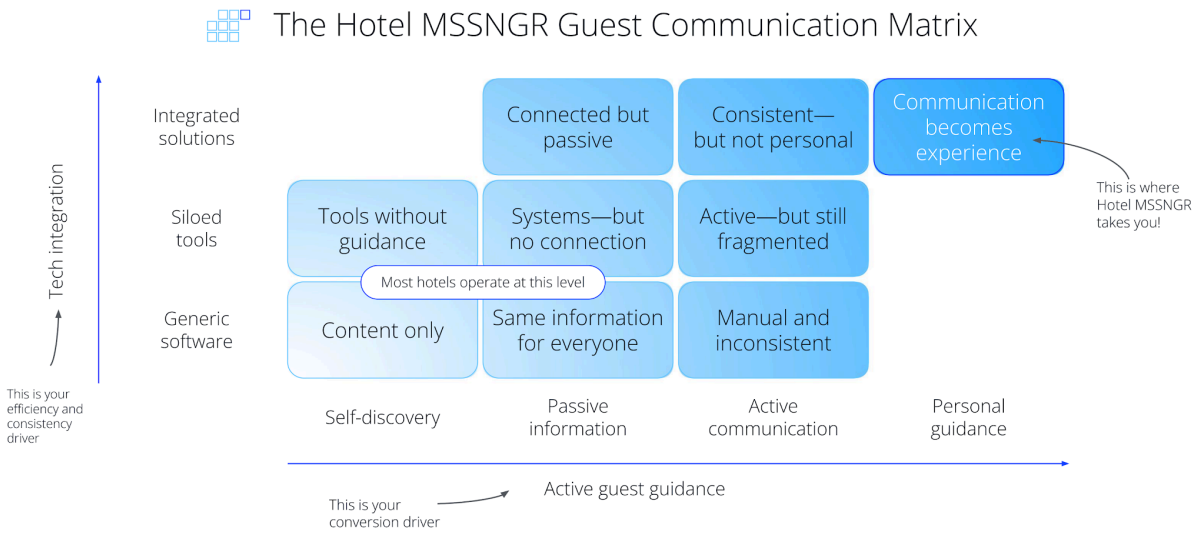


Abbildung 5: The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix – Ziel ist die Position oben rechts: konsistente Botschaften, Verfügbarkeit und Umsetzung, verbunden mit aktiver Begleitung für Buchungsabschluss und Gästeerlebnis.

Abbildung 5 trennt die technologische Dimension von der Beziehungsdimension. So erkennen Teams, was fehlt, ohne Stärke in einer Dimension mit Stärke in beiden zu verwechseln. Ein integriertes System entscheidet nicht selbst, ob eine Einladung jetzt hilfreich und willkommen ist. Ein aufmerksamer Mitarbeiter kann keine Kontinuität sichern, wenn Präferenzen, geänderte Buchungen oder Zuständigkeiten zwischen Datensätzen verloren gehen. Entwickeln Sie beide Dimensionen von Anfang an gemeinsam. Die gewünschte Begleitung bestimmt, welche Informationen und Übergaben verbunden werden müssen. Die operative Kapazität bestimmt, welche Einladungen verantwortbar sind. Investitionen lassen sich staffeln. Doch jede Verbesserung sollte Relevanz und verlässliche Umsetzung entlang der zusammenhängenden Gästereise gemeinsam prüfen.

Drei Fragen machen die Bewertung konkret. Berücksichtigt die Empfehlung die aktuelle Entscheidung dieses Gastes? Kann er handeln, ohne anderswo neu anzufangen? Kann das zuständige Team leisten und das Ergebnis festhalten, ohne die Anfrage zu rekonstruieren? Nutzen Sie aktuelle Gästeentscheidungen als Belege, einschließlich betreuter Buchungswege, Stornierungen und Abteilungsübergaben. Ein Hotel, das diesen Weg nicht nachvollziehen kann, sollte ihn prüfen, bevor es mehr Kampagnen versendet. HSMAI nennt in seiner Zusammenfassung von Forschung zum Total Hotel Revenue Management

[4]Hotel MSSNGR. The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix — Integrated solutions and personal guidance: one shared goal. 17 Oktober 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-hotel-mssngr-guest-communication-matrix/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Systemschnittstellen, Abteilungskonflikte und organisatorische Fähigkeiten als Hürden.[5] Die Bewertung bringt diese operativen Grenzen in die kommerzielle Diskussion.

„Persönliche Begleitung verdient die Aufmerksamkeit des Gastes. Integrierte Umsetzung macht das daraus entstehende Versprechen verlässlich. Das Hotel braucht beides in derselben Gästereise."

Den Guest Value Gap zu schließen, erfordert Wissen, Begleitung und Umsetzung für dieselbe Entscheidung. The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix zeigt, wo die Verbindung abreißt. Hotel MSSNGR CRM gibt Gästewissen einen Zweck in der fortlaufenden Beziehung. The Hotel MSSNGR Guest Vault unterstützt Kontinuität über Aufenthalte hinweg. Concierge-Arbeit verbindet das Gespräch mit einer Vereinbarung und ihrer Umsetzung. Diese Rollen verstärken einander. Ein Profil ist hilfreich, wenn es eine Entscheidung verändert. Eine Empfehlung ist glaubwürdig, wenn das Hotel sie erfüllen kann. Kapitel 6 macht daraus einen praktischen Test, der Ergebnisse statt der Zahl von Tools oder Nachrichten bewertet.

Verorten Sie Ihr Hotel auf der Matrix, bevor Sie die nächste Kommunikationskampagne freigeben. Bearbeiten Sie die interaktive Selbsteinschätzung zu The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix gemeinsam mit Marketing, Sales und Operations anhand aktueller Gästeentscheidungen. Besprechen Sie die schwächsten Verbindungen und vereinbaren Sie gemeinsam die nächste Verbesserung. Die vorgeschlagene Position unterstützt diese Diskussion. Sie ist weder ein statistisch validierter Reifegrad noch eine Garantie für kommerzielle Ergebnisse.[6]

6 Verdienen Sie mehr vom Aufenthalt: Eine praktische Führungsagenda

Lassen Sie Marketing, Sales, Front Office und eine Leistungsabteilung fünf aktuelle Gästeanfragen vom ersten Gespräch bis zum Ergebnis verfolgen. Nehmen Sie eine Planänderung und eine persönliche Anfrage hinzu. Was wusste das Hotel? Hat dieses Wissen die Entscheidung erleichtert? Wer verantwortete die Vereinbarung? Was wurde geleistet? Erfassen Sie wiederholte Erklärungen, fehlenden Kontext, Nachfassen und offene Versprechen. Wählen Sie die folgenreichste Lücke in einer Entscheidung, für die Kapazität vorhanden ist, etwa beim Abendessen am Anreisetag. Benennen Sie einen Sponsor in der Führung, eine operative Leitung und Verantwortliche für Gästewissen, Inhalte, Verfügbarkeit, Umsetzung und Ausnahmen. Bringen Sie diesen Prozess zum Funktionieren, bevor Sie das Kampagnenvolumen erhöhen.

---

[5]Dunn, Kaitlin. Research in Action: Total Hotel Revenue Management. HSMAI, Bericht über Forschungsergebnisse der ROC 2019. https://global.hsmai.org/insight/research-in-action-total-hotel-revenue-management/

[6]Hotel MSSNGR. The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix — interaktive Selbsteinschätzung. https://www.hotel-mssngr.com/en/our-approach/guest-communication-matrix/

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Ein vorgeschlagenes 90-Tage-Programm verbindet Wissen, Begleitung und Umsetzung in der Praxis. Abbildung 6 fasst die Abfolge zusammen. Im ersten Monat erheben Sie den Ausgangswert, klären Zuständigkeiten und legen den relevanten Gästekontext fest. Im zweiten testen Sie mit einer begrenzten Zielgruppe den vollständigen Weg: Empfehlung, Gespräch, Buchung, Aufenthaltsplan, Übergabe und Ergebnis. Berücksichtigen Sie fehlende Kapazität, eine Stornierung und eine Anfrage an der Rezeption. Im dritten prüfen Sie Erfüllung, Ergebnisbeitrag und Teamaufwand. Verbessern Sie den Prozess vor der Ausweitung. Vergleichen Sie nach Möglichkeit gleichartige geeignete Gruppen oder führen Sie den Prozess zeitlich gestaffelt ein. Mehr Buchungsaktivität allein beweist keine zusätzliche Nachfrage.

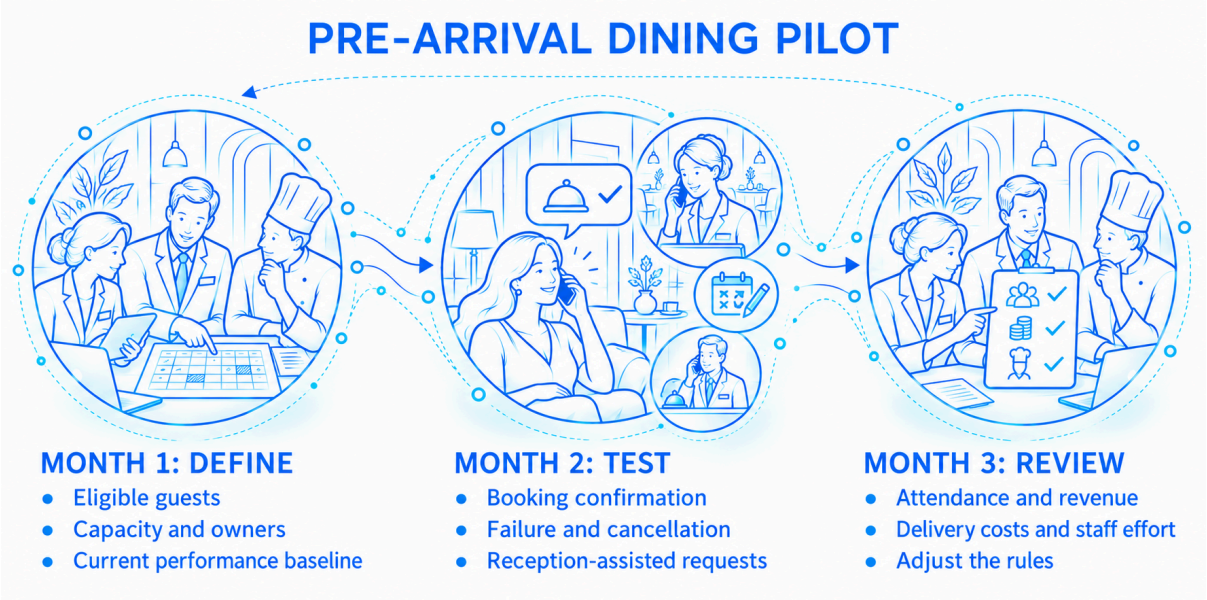


Abbildung 6: Ein Pilot für das Abendessen am Anreisetag prüft den vollständigen Buchungsweg vor der Bewertung von Umsatz, Leistungskosten und Aufwand.

„Bewerten Sie einen Piloten nach erfüllten Erlebnissen, verdientem Ergebnisbeitrag und erforderlichem Aufwand, bevor Sie seine Einladungen ausweiten.“

Halten Sie das Kennzahlenset klein. Erfassen Sie bestätigte Reservierungen je geeigneter Buchung mit Einladung, Teilnahme oder Erfüllung je bestätigter Reservierung, realisierten Zusatzumsatz je belegter Gästenacht sowie Ergebnisbeitrag nach zusätzlichen Leistungs- und Programmkosten. Berichten Sie auch den Arbeitsaufwand: manuelle Übergaben, erneute Eingaben und Zeit für Ausnahmen. Beschwerden und Abmeldungen von Nachrichten sind Servicesignale. Definieren Sie Grundgesamtheit, Zeitraum und Umsatzumfang einheitlich. Zimmer, Reservierung und Person sind unterschiedliche Bezugsgrößen. Weniger Verwaltungsminuten schaffen Kapazität. Eine zahlungswirksame Ersparnis entsteht erst, wenn tatsächlich Kosten entfallen.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Am Ende des Piloten sollte die Führung genug wissen, um den verbesserten Prozess auszuweiten, nachzuschärfen oder die Expansion zu pausieren. Eine höhere Rücklaufquote verdient Prüfung, wenn sie mehr Nachfassen, unzuverlässige Zusagen oder Kosten bringt, die den Zusatzumsatz aufzehren. Eine gute Verbesserung lässt das Hotel aufmerksamer wirken und gibt Mitarbeitenden einen verlässlichen Weg zur Umsetzung. Die Entscheidung lautet: Übernimmt das Hotel für die Zeit nach der Buchung dieselbe Verantwortung wie für ihren Gewinn? Die Buchung ist gewonnen. Das Recht, mehr vom Aufenthalt zu verdienen, muss sich das Hotel erst erarbeiten.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Die wichtigsten Erkenntnisse

1. Die Buchung eröffnet eine weitergehende kommerzielle Verantwortung. Marketing und Sales sollten das Versprechen in den Aufenthalt tragen. Die Führung richtet die ausführenden Abteilungen darauf aus.
2. Gästewissen muss die nächste Entscheidung verändern. CRM macht relevanten Kontext nutzbar; The Hotel MSSNGR Guest Vault unterstützt Kontinuität über Aufenthalte hinweg. Ein umfangreicheres Profil allein verbessert kein Erlebnis.
3. Angebote für Restaurant, Spa und Aktivitäten sollten mit einer hilfreichen Gästeentscheidung beginnen. Inklusivleistungen, Zurückhaltung und eine echte Möglichkeit zur Ablehnung sichern die Glaubwürdigkeit kostenpflichtiger Empfehlungen.
4. Concierge-Arbeit macht aus Gesprächen verlässliche Vereinbarungen. Digitale und persönlich betreute Anfragen brauchen Bestätigung, operative Verantwortung, aktuellen Status und ein dokumentiertes Ergebnis.
5. Schließen Sie den Guest Value Gap durch integrierte Umsetzung und aktive persönliche Begleitung gemeinsam. Nutzen Sie The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix, um den Verbesserungsbedarf realer Abläufe zu erkennen.
6. Belegen Sie zusätzlichen Wert anhand erfüllter Erlebnisse, realisierter Umsätze, relevanter Kosten und operativen Aufwands. Kampagnenbegleitete Verkäufe und freie Verwaltungskapazität sind nicht automatisch zusätzlicher Gewinn.

Ein Gespräch, das sich lohnt

Bringen Sie uns die Gästereise, die Sie Ihrem nächsten VIP-Gast nicht zumuten möchten.

Zeigen Sie Michael Hellge eine reale Gästeanfrage, der Ihr Team hinterherlaufen musste: ein Abendessen, eine Spa-Anfrage oder eine geänderte Aktivität. Verfolgen Sie gemeinsam, was das Hotel wusste, wie es die Entscheidung erleichterte und wo die Vereinbarung an Fahrt verlor. Nutzen Sie The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix, um die Lücke zu finden. Besprechen Sie, wie die CRM- und Concierge-Ausrichtung von Hotel MSSNGR Gästewissen mit verlässlichem Handeln verbinden kann und The Hotel MSSNGR Guest Vault Kontinuität über Aufenthalte hinweg unterstützt. Nehmen Sie eine konkrete Verbesserung zum Testen mit. Ein Gast, der Ihr Hotel bereits gewählt hat, sollte es nicht selbst managen müssen.

Michael Hellge, Hotel MSSNGR
michael@hotel-mssngr.com, +49 171 4410 474

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Über die Autoren

Michael Hellge ist Sales Manager bei Hotel MSSNGR. In diesem Paper zeigt er, wie rechtzeitige Gästekommunikation, relevante Angebote und abgestimmte Abläufe das Erlebnis nach der Buchung verbessern und den Umsatz stärken können. Er bringt die Sales-Perspektive in eine praktische Frage ein: Wie wird aus dem Buchungsversprechen ein Aufenthalt, der Vertrauen und zusätzlichen Umsatz verdient?

Konstantin Schlüter ist 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 Guest-Experience-Strategien. Im Mittelpunkt steht die Verbindung von kommerzieller Strategie, operativem Betrieb und langfristigem Gästewert.

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

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, Oktober 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-digital-guest-economy-white-paper-2/

3. McKinsey & Company. *The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying*. 12. November 2021; branchenübergreifende Evidenz, keine Umsatzprognose für Hotels. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying

4. Hotel MSSNGR. *The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix — Integrated solutions and personal guidance: one shared goal*. 17 Oktober 2026. https://www.hotel-mssngr.com/en/insights/the-hotel-mssngr-guest-communication-matrix/

5. Dunn, Kaitlin. *Research in Action: Total Hotel Revenue Management*. HSMAI, Bericht über Forschungsergebnisse der ROC 2019. https://global.hsmai.org/insight/research-in-action-total-hotel-revenue-management/

6. Hotel MSSNGR. *The Hotel MSSNGR Guest Communication Matrix — interaktive Selbsteinschätzung*. https://www.hotel-mssngr.com/en/our-approach/guest-communication-matrix/

Veröffentlichte Papers

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

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

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

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Über Hotel MSSNGR

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

Die Plattform verknüpft Gästekommunikation mit operativen Abläufen und Inhalten. So gestalten Hotels digitalen Service relevanter und reduzieren fragmentierte Administration. Luxushotels, Familienresorts und Hotelgruppen nutzen sie in verschiedenen Märkten.

Mehr erfahren: www.hotel-mssngr.com

Urheberrecht

© 2026 Hotel MSSNGR GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

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

Kurze Auszüge dürfen für nicht kommerzielle, wissenschaftliche, redaktionelle oder berufliche Zwecke zitiert werden, sofern die Hotel MSSNGR GmbH und der Titel der Veröffentlichung vollständig und eindeutig genannt werden.

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