Institut für Öffentliche Dienstleistungen
und Tourismus

Universität St.Gallen

Kompetenzzentren:
Tourismus und Verkehr
Regionalwirtschaft
Öffentliches Management

Varnbüelstrasse 19
CH-9000 St.Gallen
Fon +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536
http://www.idt.unisg.ch

Hapimag - Feridence: ein neues Geschäftsmodell im Beherbergungssektor

Prof. Dr. Thomas Bieger

Marco Hartmann

© IDT-HSG

Hapimag-Feridence: Ein neues Geschäftsmodell im Beherbergungssektor

Die Hapimag in Baar ist der grösste Ferienwohnrechtsanbieter in Europa mit insgesamt 55 eigenen Resorts und 130'000 Kundenfamilien. Der Beitrag zeigt ein neues Geschäftsmodell im kapitalintensiven Beherbergungssektor auf und beleuchtet dessen Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmung.

Die „Hotel- und Appartmenthaus Immobilien Anlage AG" (Hapimag) – Das System

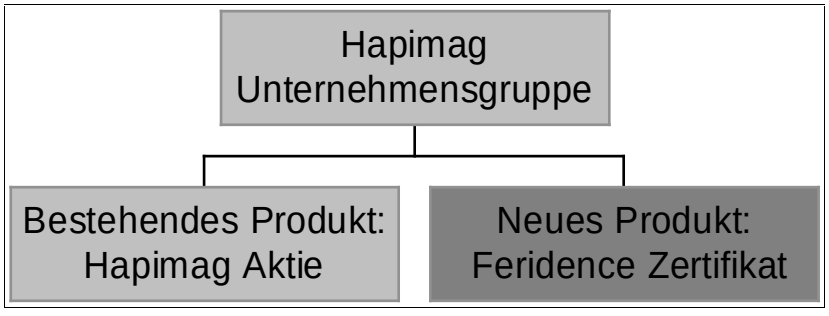
Die Hapimag mit Sitz in Baar (Schweiz) ist eine Schweizer Aktiengesellschaft, welche ihren Kunden (Partnern) sog. Ferienwohnrechte anbietet. Damit haben sie die Möglichkeit, Ferien in unternehmenseigenen (oder zugemieteten) Ferienresorts mit erstklassigen Appartements an attraktiven Standorten zu verbringen. Die Bezahlung erfolgt über die Ferienwohnpunkte.

Der Grundgedanke hinter dem Hapimag-Geschäftsmodell ist einfach – „Ferien besitzen statt buchen" – anstatt seine Ferien immer wieder von neuem zu buchen, investiert man in Form von Aktien oder Zertifikaten in Ferieninfrastruktur, d.h. man wird zum Ferienbesitzer. Dieses Geschäftsmodell bietet folgende Vorteile:

- Durch die grosse Kundenbasis kann ein breites Angebot an Ferienmöglichkeiten geboten werden – damit wird eine adäquate Flexibilität in der individuellen Feriengestaltung ermöglicht
- Festgelegte Standards in allen Ferienzielen (auf 4-Stern-Plus-Niveau)
- Aufgrund der über das Hapimag-System garantierten regelmässigen Erneuerungs- und Ersatzinvestitionen in die Resort-Infrastruktur wird ein hoher Qualitätsstandard gesichert
- Ferien werden längerfristig günstiger

Es existieren zwei Möglichkeiten um Hapimag-Partner zu werden: Einerseits über den Erwerb einer Hapimag-Aktie (inklusive Stimmrecht) oder andererseits (neu) über den Erwerb eines Feridence-Zertifikates (vgl. Abb. 1). Aktionäre und Besitzer von Feridence-Zertifikaten können die Hapimag Ferienresidenzen gleichberechtigt nutzen. Dies ist möglich, ohne Miete zu zahlen – einzig ein bescheidener Jahresbeitrag für das Management und den Betrieb der Resorts sowie für Abschreibungen und Instandhaltung plus die auf Selbstkosten basierenden Nebenkosten (Reinigung, Energie, Bettwäsche etc.) fallen zusätzlich an. Aus dem Verkauf neuer Aktien und Zertifikate wird der Bau und Kauf von neuen Ferienresorts finanziert. Jeder Kunde (Partner) erhält pro Aktie eine jährliche Gutschrift von 12 Wohnpunkten, als Zertifikatsinhaber während 30 Jahren pro Jahr 4 Punkte. Diese Punkte werden für Ferien in den Hapimag Resorts eingesetzt.

Abbildung 1: Die Markenprodukte der Hapimag



Quelle: eigene Darstellung

© IDT-HSG

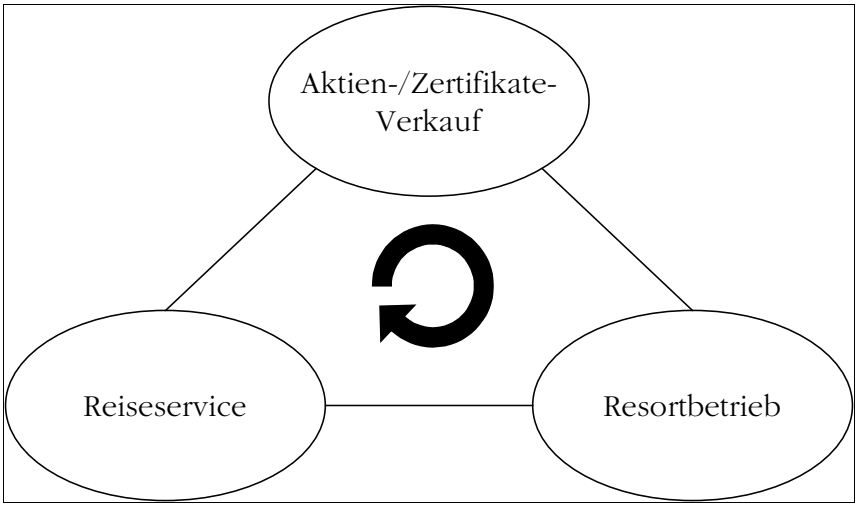
Das Marketing dieser Hapimag-Produkte basiert primär auf folgenden Eckpfeilern:

- Aufbau Image/Bekanntheit der Marke
- Sales Promotion (DM und Messen) zur Generierung von Interessenten
- Member get Member (Empfehlungsprogramm „Partner werben Partner“)
- Persönlicher Verkauf

Ertragsmodell

Das Ertragsmodell der Hapimag ist ebenso einfach wie effizient (vgl. Abb. 2):

Abbildung 2: Ertragsmodell bei Hapimag



Quelle: eigene Darstellung

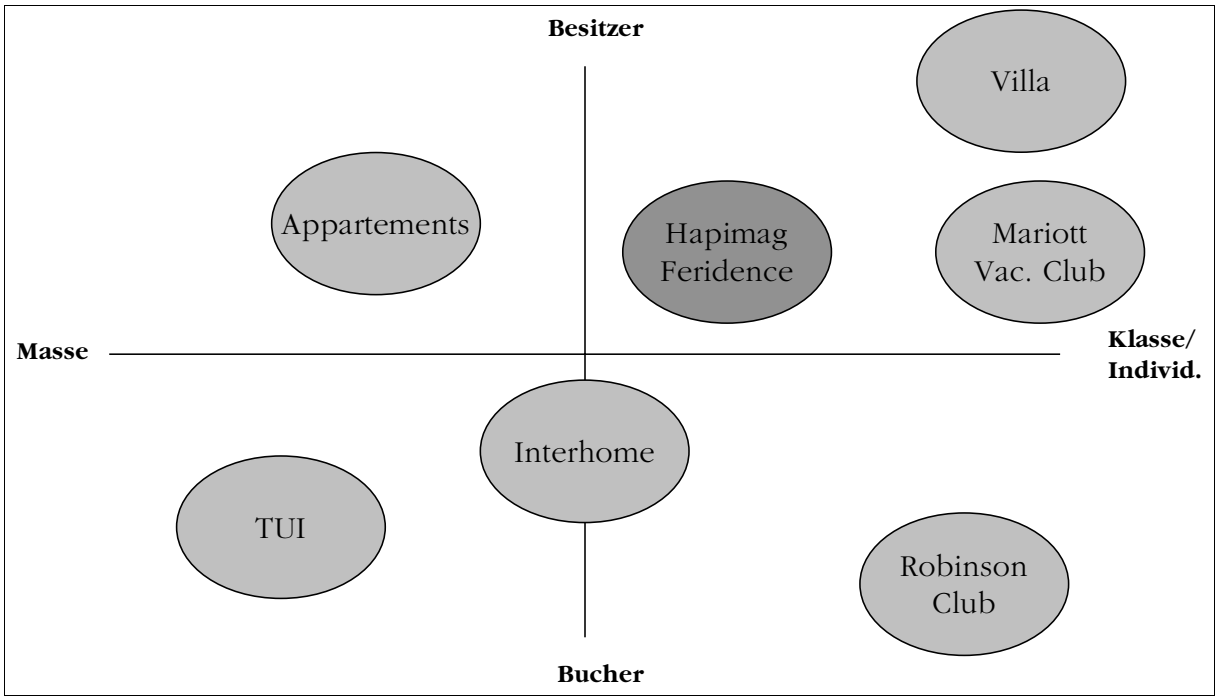
Neu im Vergleich zum ursprünglichen Geschäftsmodell ist die Einführung des Feridence-Zertifikates. Damit kann man einerseits die Kundenbasis erweitern, aber auch die Ertragskraft stärken. Zusätzlich zu den Erträgen aus dem Verkauf von Aktien und Zertifikaten kommt einerseits der Ertrag aus dem Betrieb der unternehmenseigenen Ressorts und andererseits aus dem angebotenen Reiseservice, welcher eine umfassende Reiseleistung (Flug, Transfer, Hotel, Mietwagen etc.) anbietet. Das Modell passt sich automatisch an Mehr-/Minderverkaufserfolge an – sie bestimmen das Tempo der neu hinzu kommenden Resorts – während der laufende Betrieb/Unterhalt/Erneuerung durch die Jahresbeiträge finanziert werden.

Das Feridence Zertifikat

Mit der Lancierung des neuen Produktes „Feridence“ (Wortkombination aus Ferien und Residence) will die Hapimag ihre Kundenbasis verbreitern und damit ein kontinuierliches Wachstum über die kommenden Jahre sicherstellen. Das Wachstumspotential ist durchaus vorhanden, sind doch in Europa weniger als 1% aller Haushalte, in den USA/GB auch nur zwischen 3% und 6% aller Haushalte „Ferienbesitzer“. Gegenüber der Konkurrenz im internationalen Reisemarkt positioniert sich Hapimag mit ihrem neuen Produkt im Segment „Junge Familien mit Kindern“. Damit wird eine neuen Partnergeneration angesprochen. Diese Positionierung entspricht auch dem gegenwärtigen Trend in Richtung Familienferien. Die Differenzierung gegenüber Konkurrenten, wie bspw. dem Robinson Club, ist einfach: Beim Robinson Club ist man „Bucher“, bei Hapimag ist man „Besitzer bzw. Partner“ (vgl. Abb. 3).

© IDT-HSG

Abbildung 3: Positionierung von Hapimag-Feridence im Markt



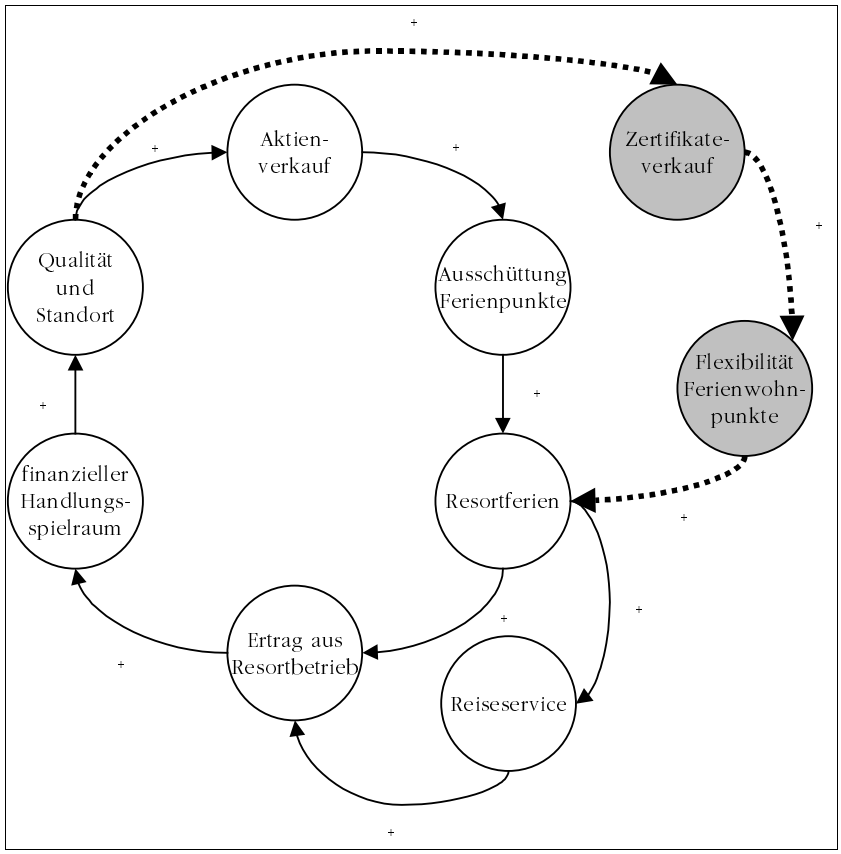
Quelle: eigene Darstellung

Was ist nun aber neu an diesem Geschäftsmodell? Mit der Einführung von Feridence können Punkte, welche aus Feridence-Zertifikaten oder Aktien generiert wurden, im Internet an einer Punktebörse gehandelt werden. Somit ist es möglich, auf Basis einer adäquaten IT-Unterstützung, ganze Communities aufzubauen. Später sollen nicht nur die Punkte der Feridence-Zertifikate gehandelt werden, sondern auch die Zertifikate an sich. Sie können jederzeit privat weiterverkauft oder über das Rückkaufprogramm zum Restwert an die Unternehmung zurückgegeben werden. Der Kunde kann bei diesem eigentlichen Baukastensystem, nicht zuletzt dank der Handelbarkeit der Punkte im Internet, sehr kurzfristig sein Punktekonto beeinflussen, und damit seine Reisetätigkeit flexibel gestalten.

Die Hapimag gewinnt durch das neue Geschäftsmodell, bedingt durch den oben erwähnten erweiterten Kundenstamm, an finanziellen Handlungsspielraum. Schon heute ist das Unternehmen mit 89% Eigenkapital finanziert. Dies wiederum ermöglicht die Sicherstellung des hohen Qualitätsstandards der Unternehmung, was wiederum neue Kunden anzieht usw. (vgl. auch Abb. 4):

© IDT-HSG

Abbildung 4: Erfolgskreislauf



Quelle: eigene Darstellung

Am Beispiel von Feridence der Hapimag, lassen sich verschiedene Aspekte des Konzeptes Geschäftsmodell illustrieren:

Markt-/Leistungskonzept:	Klarer, langfristiger Nutzen für obere Mittelklasse
Ertragskonzept:	Integrierte Ertragsmechanismen: Endverkauf, Nebeneinnahmen durch Nutzung Reiseservices, Verwaltungsgebühren
Wachstumsmechanik:	Mitglieder werben Mitglieder
Kommunikation:	Verankerung dieser neuen Produktekategorie mit dem Solgan „Ferien besitzen statt buchen – Die Welt der Ferienbesitzer“ mit aufwendigen Werbekampagnen

© IDT-HSG