

Hapimag am strategischen Wendepunkt

Hinweise zum Verständnis dieses Grundsatzpapiers

Dieses Grundsatzpapier versteht sich als Einladung zum Dialog über die langfristige strategische Weiterentwicklung von Hapimag. Es erhebt weder den Anspruch, einen fertigen Masterplan vorzulegen, noch eine allein gültige Lösung zu beschreiben.

Ebenso ist es nicht als Gegenentwurf zur Unternehmensstrategie oder als Kritik an den bisherigen Entscheidungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu verstehen. Vielmehr basiert es auf der Überzeugung, dass die Zukunft von Hapimag nur im offenen Austausch aller Beteiligten erfolgreich gestaltet werden kann.

Die dargestellten Überlegungen sollen dazu beitragen, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, unterschiedliche Sichtweisen einzubeziehen und mögliche Entwicklungsrichtungen aufzuzeigen. Sie verstehen sich ausdrücklich als Diskussionsgrundlage und laden dazu ein, die vorgestellten Ideen kritisch zu hinterfragen, weiterzuentwickeln und durch zusätzliche Anregungen zu ergänzen.

Das gemeinsame Ziel bleibt unverändert: Hapimag als wirtschaftlich starkes, generationenübergreifend attraktives und zukunftsfähiges Unternehmen langfristig erfolgreich weiterzuentwickeln.

1. Vorwort

Hapimag zählt seit mehr als sechs Jahrzehnten zu den erfolgreichsten europäischen Feriengemeinschaften. Generationen von Aktionärinnen und Aktionären haben mit ihrem finanziellen Engagement ein einzigartiges Netzwerk hochwertiger Resorts aufgebaut. Dadurch entstand ein Ferienmodell, das für viele Mitglieder weit über eine klassische Urlaubsform hinaus zu einem festen Bestandteil ihrer Lebensgestaltung geworden ist.

Die Grundidee von Hapimag war ihrer Zeit weit voraus: Gemeinsam Eigentum schaffen, Ressourcen effizient nutzen und gleichzeitig Zugang zu einem hochwertigen, verlässlichen Ferienangebot erhalten. Dieses Modell hat sich über Jahrzehnte bewährt und unzähligen Familien unvergessliche Ferienerlebnisse ermöglicht.

Heute steht Hapimag jedoch vor neuen Herausforderungen. Die Gewinnung neuer Aktionäre gestaltet sich zunehmend schwieriger, das Reiseverhalten verändert sich und die Erwartungen jüngerer Generationen unterscheiden sich deutlich von jenen der Gründergeneration. Gleichzeitig soll die Qualität der Resorts, das Serviceangebot und die Zufriedenheit der Gäste auf einem hohen Niveau bleiben.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Hapimag in der Vergangenheit erfolgreich war. Vielmehr stellt sich die Frage, wie diese Erfolgsgeschichte unter veränderten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und touristischen Rahmenbedingungen fortgeschrieben werden kann.

Dass dieser Wendepunkt nicht nur aus Aktionärssicht, sondern auch aus Sicht des Unternehmens selbst besteht, bestätigt der Verwaltungsrat im Vorwort des Geschäftsberichts 2025 mit bemerkenswerter Offenheit: „Vor diesem Hintergrund haben wir Ende 2025 eine tiefgreifende Analyse unserer Strategie und unseres Geschäftsmodells eingeleitet.“ Dieses Grundsatzpapier versteht sich als konstruktiver Beitrag zu genau diesem Prozess.

Dieses Grundsatzpapier entstand aus der Sicht eines langjährigen und engagierten Hapimag-Aktionärs. Ich bin seit mehr als fünf Jahrzehnten Aktionär und bin über fünfzehn Jahre als gewählter Aktionärsvertreter tätig. Meine Familie hält mehr als zehn Hapimag-Aktien. Heute verbringen rund zwanzig Familienmitglieder aus vier Generationen – vom Urenkel bis zum Urgroßvater – regelmäßig ihren Urlaub in Hapimag-Resorts.

Die nachfolgenden Überlegungen beruhen daher nicht nur auf einer theoretischen Analyse, sondern einerseits auf unzähligen Diskussionen mit Aktionären und andererseits ebenso auf jahrzehntelanger persönlicher Erfahrung mit dem Unternehmen und seinem Ferienmodell.

Dieses Grundsatzpapier versteht sich als Beitrag zur Diskussion über die langfristige strategische Entwicklung von Hapimag. Es soll Denkanstöße geben, Chancen und Risiken aufzeigen sowie Überlegungen anstoßen, welche Schritte notwendig sind, damit die Hapimag-Idee auch für kommende Generationen attraktiv und zukunftsfähig bleibt.

2. Die Erfolgsgeschichte des Hapimag-Modells

Der Erfolg von Hapimag beruht auf einer ebenso einfachen wie visionären Idee: Viele Menschen finanzieren gemeinsam hochwertige Ferienimmobilien und erwerben dafür langfristige Nutzungsrechte. Dieses Prinzip verbindet wirtschaftliche Vernunft mit gemeinschaftlichem Handeln.

Dieses Konzept entstand lange bevor Begriffe wie Sharing Economy, nachhaltige Ressourcennutzung oder gemeinschaftliches Eigentum in den öffentlichen Fokus rückten. Während klassische Ferienwohnungen häufig nur wenige Wochen pro Jahr genutzt werden, ermöglicht Hapimag eine wesentlich effizientere und wirtschaftlichere Auslastung hochwertiger Ferienimmobilien.

Für die Aktionäre bot dieses Modell zahlreiche Vorteile:

Zugang zu hochwertigen Resorts in attraktiven Ferienregionen.

Planbare Ferienkosten über viele Jahre hinweg.

Hohe Flexibilität innerhalb des Hapimag-Netzwerks.

Eine starke Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen.

Langfristige Orientierung anstelle kurzfristiger Gewinnmaximierung.

Gleichzeitig stellte das Aktionärsmodell das notwendige Kapital für den Aufbau, den Ausbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Resorts bereit. Die Aktionäre waren nicht nur Gäste und Kunden, sondern zugleich Mitfinanzierer und damit ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens.

Über Jahrzehnte erwies sich dieses Modell als außerordentlich erfolgreich. Das Resortnetzwerk wuchs kontinuierlich, neue Destinationen wurden erschlossen und Hapimag entwickelte sich zu einer der bekanntesten Feriengemeinschaften Europas.

Viele der heutigen Resorts existieren nur deshalb, weil mehrere Generationen von Aktionären bereit waren, langfristig zu denken und das erforderliche Kapital bereitzustellen. Diese Leistung verdient Anerkennung und Respekt. Jede Diskussion über die Zukunft von Hapimag muss daher auf der Erkenntnis aufbauen, dass der heutige Erfolg maßgeblich auf dem Engagement und der finanziellen Beteiligung der bestehenden Aktionäre beruht.

3. Veränderte Rahmenbedingungen und neue Herausforderungen

Die Rahmenbedingungen, unter denen Hapimag entstanden ist, unterscheiden sich grundlegend von der heutigen Realität des internationalen Tourismus.

Zurzeit der Unternehmensgründung standen Reisenden nur wenige Alternativen zur Verfügung. Internationale Reisen waren aufwendiger, Informationsquellen begrenzt und die Auswahl an Ferienunterkünften deutlich kleiner als heute.

Diese Rahmenbedingungen haben sich inzwischen grundlegend verändert. Digitale Buchungsplattformen ermöglichen heute den weltweiten Vergleich von Unterkünften innerhalb weniger Minuten. Ferienwohnungen, Hotels, Ferienclubs, Kreuzfahrten und individuell zusammengestellte Reiseangebote konkurrieren unmittelbar miteinander. Gleichzeitig erwarten viele Reisende maximale Flexibilität bei möglichst geringer langfristiger Bindung.

Besonders deutlich zeigt sich dieser Wandel bei den jüngeren Generationen. Während frühere Generationen bereit waren, langfristig in eine Ferienaktie zu investieren, bevorzugen heute viele Menschen flexible Nutzungsmodelle ohne größere Kapitalbindung.

Hinzu kommen weitere Entwicklungen, die das Umfeld von Hapimag nachhaltig verändern:

Demografischer Wandel innerhalb der bestehenden Mitgliedschaft.

Steigende Erwartungen an Komfort, Digitalisierung und Service.

Veränderte Reise- und Buchungsgewohnheiten.

Höhere Investitionskosten für Renovationen und Modernisierungen.

Intensiver Wettbewerb im internationalen Tourismusmarkt.

Zusätzlich wird die Entwicklung durch geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheiten beeinflusst.

Kriege, internationale Konflikte, Inflation, Energiekrisen sowie zunehmende wirtschaftliche Spannungen wirken sich auf das Reiseverhalten vieler Menschen aus. Resorts werden für Zeiträume von mehreren Jahrzehnten geplant und betrieben, während sich politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen immer schneller verändern.

Gleichzeitig kann gerade in unsicheren Zeiten das Bedürfnis nach Verlässlichkeit, Sicherheit und einem „Zuhause in der Ferne“ wieder an Bedeutung gewinnen. Die Grundidee von Hapimag besitzt

daher weiterhin eine hohe Attraktivität. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diese Idee an die Erwartungen neuer Zielgruppen sowie an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Die zentrale Frage lautet deshalb: Reicht das bisherige Geschäftsmodell aus, um die Zukunft von Hapimag langfristig zu sichern, oder braucht es ergänzende bzw. neue Modelle, um auch kommende Generationen dauerhaft für die Hapimag-Idee zu begeistern?

Die Analyse der aktuellen Situation fällt vergleichsweise leicht. Die Herausforderungen sind bekannt und werden von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung offen angesprochen. Rückläufige Mitgliederzahlen, verändertes Reiseverhalten, steigende Investitionskosten und der Wunsch nach mehr Flexibilität gehören inzwischen zu den meistdiskutierten Themen innerhalb von Hapimag.

Deutlich schwieriger ist jedoch die Frage, welche Konsequenzen daraus gezogen werden sollen. Die eigentliche Herausforderung liegt heute nicht mehr in der Diagnose der Probleme, sondern in der Entwicklung eines tragfähigen Zukunftsmodells.

3.1 Zwischen Bewahren und Verändern

Das Unternehmen steht vor einem strategischen Dilemma. Einerseits hat das bestehende Modell über Jahrzehnte erfolgreich funktioniert. Andererseits zeigen die aktuellen Entwicklungen, dass die Gewinnung neuer Aktionäre zunehmend schwieriger wird.

3.2 Die demografische Realität

Eine der größten Herausforderungen ist die Altersstruktur der Mitgliedschaft. Viele Aktionäre haben ihre Aktien vor Jahrzehnten erworben und Hapimag über einen großen Teil ihres Lebens genutzt.

Mit zunehmendem Alter verändern sich jedoch die Lebensumstände. Gesundheitliche Einschränkungen und eine geringere Mobilität führen dazu, dass Reisen schwieriger werden oder nicht mehr im bisherigen Umfang möglich sind.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Kinder und Enkelkinder die Aktien ihrer Eltern oder Großeltern häufig nicht übernehmen möchten. Jüngere Generationen verfügen über andere Reisegewohnheiten, bevorzugen flexible Nutzungsmodelle und empfinden langfristige Verpflichtungen häufig als weniger attraktiv.

Dadurch entsteht ein doppelter Druck auf das Geschäftsmodell: Die Gewinnung neuer Aktionäre wird schwieriger, während gleichzeitig immer mehr bestehende Aktionäre ihre Beteiligung altersbedingt beenden möchten.

Diese Diagnose lässt sich mit den eigenen Zahlen von Hapimag belegen: Von den im Jahr 2025 gewonnenen neuen Aktionärinnen und Aktionären entfielen laut Geschäftsbericht 2025 nur 38,0 % auf direktes Marktwachstum (Neukauf/Marktplatz). Die restlichen 57,0 % resultierten aus passivem Wachstum – davon 30,8 % aus familieninterner Übertragung und 26,2 % aus Erbschaft. Hapimag selbst kommentiert dies als Beleg dafür, dass es sich nicht um marktgetriebenes, sondern überwiegend um demografisch bedingtes Wachstum innerhalb der bestehenden Community handelt. Auch in der Beantwortung der H-AV-Fragen zur Generalversammlung 2026 nennt der Verwaltungsrat Demografie, den vereinfachten Ausstieg über den Marktplatz sowie sinkende

Kaufkraft und veränderte Reisetrends als die drei Hauptursachen für den Mitgliederrückgang – eine Einschätzung, die sich mit der hier vorgenommenen Analyse deckt.

3.3 Die Suche nach dem zukünftigen Modell

In Gesprächen mit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung entsteht nicht der Eindruck, dass die Herausforderungen unterschätzt werden. Vielmehr zeigt sich, dass die Problemlage erkannt ist und intensiv nach tragfähigen Lösungen gesucht wird.

Die zentrale Frage lautet heute nicht mehr: Wie können wir mehr Aktionäre für das bestehende Modell gewinnen? Vielmehr stellt sich die Frage: Welches Modell kann die Grundidee von Hapimag unter den Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts erfolgreich weiterentwickeln?

3.4 Die Bedeutung der bestehenden Aktionäre

Die heutigen Resorts wurden durch die bestehenden Aktionäre finanziert. Viele Mitglieder haben über Jahrzehnte erhebliche finanzielle Beiträge geleistet. Ohne dieses Engagement gäbe es das heutige Hapimag nicht. Deshalb kann eine erfolgreiche Transformation nur gelingen, wenn die Interessen der bisherigen Aktionäre angemessen berücksichtigt werden.

3.5 Das besondere Ferienmodell von Hapimag

Hapimag konkurriert weder direkt mit klassischen Hotels noch mit gewöhnlichen Ferienwohnungen. Die besondere Stärke des Modells liegt in der Verbindung großzügiger Apartments mit vollständiger Ausstattung und den Dienstleistungen eines Resorts.

Familien können selbst kochen, gemeinsam frühstücken oder einzelne Mahlzeiten in der Wohnung einnehmen. Gleichzeitig stehen Restaurants, Cafés, Shops und weitere Dienstleistungen zur Verfügung. Diese Freiheit der individuellen Urlaubsgestaltung ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil des Hapimag-Modells.

3.6 Evolution statt Revolution

Die Zukunft von Hapimag wird wahrscheinlich nicht in einer vollständigen Ablösung des bisherigen Systems liegen. Realistischer erscheint eine schrittweise Weiterentwicklung, bei der die bisherigen Aktionäre mitgenommen und gleichzeitig neue Zugangsmodelle für jüngere Zielgruppen geschaffen werden.

Die hohe Zufriedenheit vieler Gäste zeigt, dass die Grundidee von Hapimag auch heute nichts von ihrer Attraktivität verloren hat. Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass das Vertrauen vieler Aktionäre insbesondere ab der Jahrtausendwende durch Managemententscheidungen, mangelnde Transparenz und strategische Fehlentwicklungen erheblich belastet wurde. Der spätere Wechsel in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung war daher mit der Erwartung verbunden, verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen und Hapimag strategisch neu auszurichten. Diese Erneuerung bildet eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens.

Diese Einschätzung beruht nicht nur auf externer Beobachtung: Ich habe die damalige Sonderprüfung, die wegen des Verdachts auf Korruption im Verwaltungsrat eingeleitet wurde und in der Folge zur Ablösung des damaligen Managements führte, seinerzeit selbst mit angestoßen. Aus dieser Erfahrung weiß ich, wie schwer errungen das heutige Vertrauen ist – und wie wichtig es bleibt, es nicht als selbstverständlich vorauszusetzen.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob die Hapimag-Idee weiterhin attraktiv ist, sondern wie sie künftig organisiert, finanziert und neuen Zielgruppen zugänglich gemacht werden kann.

Kapitel 4 – Erkenntnisse aus erfolgreichen Ferien- und Mitgliedschaftsmodellen

Bevor über Veränderungen des Hapimag-Modells diskutiert wird, lohnt sich ein Blick auf andere erfolgreiche Unternehmen und Ferienmodelle. Ziel ist nicht die Übernahme fremder Konzepte, sondern die Frage, welche Elemente geeignet sein könnten, die Hapimag-Idee weiterzuentwickeln, ohne ihre besonderen Stärken zu verlieren.

4.1 Marriott Vacation Club

Das Modell basiert auf einem flexiblen Punktesystem innerhalb eines weltweiten Netzwerks. Die hohe Flexibilität und Skalierbarkeit machen das Konzept für neue Zielgruppen attraktiv. Für Hapimag zeigt dieses Beispiel, dass Flexibilität zunehmend an Bedeutung gewinnt, ohne dass die emotionale Bindung der Mitglieder verloren gehen darf.

4.2 Disney Vacation Club

Disney verbindet langfristige Nutzungsrechte mit einer außergewöhnlich starken emotionalen Bindung an die Marke. Die hohe Loyalität der Mitglieder verdeutlicht, dass Menschen nicht nur Ferien buchen, sondern auch Zugehörigkeit, Vertrauen und besondere Erlebnisse suchen.

4.3 Pierre & Vacances / Center Parcs

Diese Unternehmensgruppe entwickelt und betreibt Ferienanlagen ohne klassisches Aktionärsmodell. Der Erfolg zeigt, dass hochwertige Ferienresorts auch ohne Ferienaktien wirtschaftlich betrieben werden können. Niedrige Eintrittshürden und hohe Flexibilität sprechen insbesondere Familien an.

4.4 Landal / Roompot

Diese Anbieter setzen auf einfache Buchungssysteme, flexible Aufenthaltsdauern und eine konsequente Familienorientierung. Die wichtigste Erkenntnis lautet: Einfachheit und Transparenz werden für neue Kundengruppen immer wichtiger.

4.5 Genossenschaftsmodelle

Genossenschaften verbinden langfristige Orientierung mit einem starken Gemeinschaftsgedanken. Auch wenn eine Umstellung für Hapimag kaum realistisch erscheint, zeigt dieses Modell, dass gemeinschaftliches Eigentum weiterhin attraktiv sein kann, sofern es zeitgemäß ausgestaltet wird.

4.6 Moderne Reiseclubs und Abonnementmodelle

Neue Reiseanbieter setzen zunehmend auf Mitgliedschaften und Abonnements statt auf langfristige Kapitalbindung. Diese Modelle bieten geringe Einstiegshürden und sprechen insbesondere jüngere Generationen an. Gleichzeitig fehlt ihnen häufig die langfristige Identifikation, die Hapimag auszeichnet.

4.7 Zentrale Erkenntnisse

Die Analyse zeigt, dass kein anderes Modell sämtliche Stärken von Hapimag vereint. Viele Wettbewerber sind jedoch erfolgreicher bei Flexibilität, Einfachheit und dem Zugang neuer Kundengruppen.

Die besondere Stärke von Hapimag liegt weiterhin in der Kombination aus hochwertigen Apartments, Resort-Infrastruktur, Gemeinschaftsgefühl und langfristiger Orientierung.

Die größte Herausforderung scheint daher weniger im Ferienprodukt selbst zu liegen als vielmehr in der hohen Eintrittshürde des heutigen Zugangsmodells.

4.8 Vorläufige Schlussfolgerung

Die Untersuchung anderer Modelle zeigt, dass es keine einfache Universallösung gibt.

Weder die unveränderte Fortführung des heutigen Modells noch die vollständige Übernahme eines fremden Systems erscheint sinnvoll.

Am überzeugendsten erscheint eine Weiterentwicklung der Hapimag-Idee, die die bestehenden Aktionäre und deren Investment respektiert, die Stärken des heutigen Modells bewahrt und gleichzeitig neue, flexiblere Zugangswege für zukünftige Generationen schafft.

Damit stellt sich die zentrale Frage des nächsten Kapitels: Wie könnte ein zukünftiges Hapimag-Modell konkret aussehen?

Kapitel 5 – Anforderungen an ein zukunftsfähiges Hapimag-Modell

5.1 Anerkennung und Schutz der bestehenden Aktionäre

Die heutigen Resorts sind das Ergebnis des langfristigen Engagements der bestehenden Aktionärinnen und Aktionäre. Über Jahrzehnte haben sie den Aufbau, die Modernisierung und die Weiterentwicklung des Unternehmens finanziell getragen. Jede zukünftige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells muss diese Leistung ausdrücklich anerkennen, bestehende Investitionen schützen und die berechtigten Interessen der heutigen Aktionäre angemessen berücksichtigen. Eine erfolgreiche Transformation kann nur gelingen, wenn sie auf Vertrauen aufbaut und die bisherigen Mitglieder als tragende Säule des Unternehmens versteht.

5.2 Bewältigung der demografischen Entwicklung

Die Altersstruktur der heutigen Mitgliedschaft macht einen schrittweisen Rückgang der Aktionärszahlen in den kommenden Jahren absehbar. Um diese Entwicklung auszugleichen, muss Hapimag frühzeitig neue Zielgruppen erschließen und langfristig an das Unternehmen binden. Dabei

geht es nicht nur um die Gewinnung neuer Mitglieder, sondern um die Sicherung der wirtschaftlichen und organisatorischen Stabilität des Unternehmens.

5.3 Attraktivität für neue Generationen

Jüngere Generationen erwarten flexible, digitale und unkomplizierte Nutzungsmodelle. Hohe Anfangsinvestitionen oder langfristige Bindungen werden deutlich kritischer bewertet als früher. Ein zukunftsfähiges Hapimag-Modell muss diesen veränderten Erwartungen Rechnung tragen, ohne seine grundlegenden Werte und seine Identität aufzugeben. Ziel muss sein, neue Zugangswege zu schaffen, die den Einstieg erleichtern und gleichzeitig den Gemeinschaftsgedanken erhalten.

5.4 Sicherung der Investitionsfähigkeit

Die kontinuierliche Modernisierung der Resorts ist eine wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Hapimag. Qualität, Komfort und Nachhaltigkeit erfordern erhebliche Investitionen. Deshalb muss das zukünftige Geschäftsmodell langfristig ausreichende finanzielle Mittel sicherstellen, um den hohen Qualitätsanspruch dauerhaft zu gewährleisten.

Wie dringlich diese Forderung ist, zeigt die Beantwortung der H-AV-Fragen zur Generalversammlung 2026: Hapimag räumt darin ein, dass gestiegene Baukosten sowie höhere Nachhaltigkeits- und Barrierefreiheitsauflagen dazu geführt haben, dass Renovationsinvestitionen nicht mehr vollständig durch die den Resorts zugeteilten Jahresbeiträge gedeckt werden können. Einen wesentlichen Teil der Renovationen finanziert Hapimag derzeit stattdessen über eine Erhöhung der Nettobankverschuldung. Passend dazu weist der Geschäftsbericht 2025 einen Anstieg des Finanzaufwands von 1,68 Mio. € (2024) auf 3,36 Mio. € (2025) sowie Renovationsinvestitionen von insgesamt 39,2 Mio. € allein im Jahr 2025 aus. Die Sicherung der Investitionsfähigkeit ist damit kein abstraktes Zukunftsthema, sondern bereits heute ein konkreter struktureller Engpass des bestehenden Modells.

5.5 Erhalt des besonderen Hapimag-Ferienmodells

Das eigentliche Alleinstellungsmerkmal von Hapimag liegt in der Verbindung großzügiger Apartments mit vollständiger Ausstattung und den Dienstleistungen eines hochwertigen Resorts. Die Möglichkeit, den Urlaub individuell zu gestalten und gleichzeitig auf ein umfassendes Serviceangebot zurückzugreifen, unterscheidet Hapimag wesentlich von klassischen Hotels oder Ferienwohnungen. Diese besondere Kombination sollte auch künftig den Kern des Angebots bilden.

5.6 Familienfreundlichkeit und Mehrgenerationentauglichkeit

Familien bilden seit jeher eine der wichtigsten Zielgruppen von Hapimag. Das zukünftige Modell sollte deshalb weiterhin optimale Voraussetzungen für Familien- und Mehrgenerationenferien schaffen. Großzügige Apartments, flexible Nutzungsmöglichkeiten und ein familienorientiertes Umfeld gehören zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens und sollten gezielt weiterentwickelt werden.

5.7 Langfristige Leistbarkeit

Hochwertige Ferien dürfen langfristig kein Angebot für wenige bleiben. Das Geschäftsmodell sollte auch künftig ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis bieten und für breite Bevölkerungsschichten

leistbar bleiben. Wirtschaftliche Stabilität und soziale Zugänglichkeit schließen sich dabei nicht aus, sondern ergänzen einander.

5.8 Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensphasen

Die Bedürfnisse der Mitglieder verändern sich im Laufe ihres Lebens. Junge Familien, Berufstätige, Paare, Senioren und Mehrgenerationenfamilien haben unterschiedliche Anforderungen an ihre Feriengestaltung. Ein modernes Hapimag-Modell sollte dieser Vielfalt durch flexible Angebote und bedarfsgerechte Nutzungsmöglichkeiten Rechnung tragen.

5.9 Einfachheit und Transparenz

Ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell muss einfach verständlich und transparent sein. Kosten, Leistungen, Buchungsregeln und Mitgliedschaftsbedingungen sollten jederzeit klar nachvollziehbar dargestellt werden. Gleichzeitig darf eine größere Flexibilität nicht zu einer höheren Komplexität oder zu schwer verständlichen Kostenstrukturen führen. Transparenz stärkt das Vertrauen der Mitglieder und erleichtert die Gewinnung neuer Zielgruppen.

Konkreten Handlungsbedarf zeigt hier die aktuelle Praxis: Seit der Einstellung der Spartenrechnung im Jahr 2018 veröffentlicht Hapimag keine aufgeschlüsselte Mittelverwendung mehr, und die Ergebnisse einzelner Resorts hält das Unternehmen weiterhin unter Verschluss – in der Beantwortung der H-AV-Fragen zur Generalversammlung 2026 heißt es dazu ausdrücklich, Angaben zu einzelnen Resorts könnten „aufgrund der Vertraulichkeit“ nicht gemacht werden. Mehr Transparenz bei Resort-Ergebnissen und Mittelverwendung wäre daher ein naheliegender erster Schritt, um das in Abschnitt 5.9 geforderte Vertrauen konkret zu stärken.

Rechtlich stützt sich diese Zurückhaltung auf Art. 697 OR, der Aktionären zwar ein Auskunftsrecht einräumt, dieses aber einschränkt, sobald schutzwürdige Geschäftsinteressen berührt sind. Diese Einschränkung ist jedoch ein gesetzliches Minimum, keine zwingende Obergrenze: Nichts hindert Hapimag daran, freiwillig über das im OR vorgesehene Mindestmaß hinauszugehen. Genau das sollte ein zukunftsfähiges, auf Vertrauen setzendes Modell anstreben, anstatt sich auf die engen gesetzlichen Mindestanforderungen zurückzuziehen.

5.10 Erhalt und Weiterentwicklung des Gemeinschaftsgedankens

Der Gemeinschaftsgedanke gehört seit der Gründung zu den tragenden Säulen von Hapimag. Er schafft Identifikation, Vertrauen und eine langfristige Bindung an das Unternehmen. Dieser besondere Charakter sollte nicht nur bewahrt, sondern aktiv weiterentwickelt werden. Gemeinschaft entsteht nicht allein durch Eigentum, sondern auch durch gemeinsame Werte und positive Ferienerlebnisse.

5.11 Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Langfristiger wirtschaftlicher Erfolg setzt eine stabile Finanzierung, eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und eine nachhaltige Investitionspolitik voraus. Das zukünftige Geschäftsmodell muss deshalb dauerhaft wirtschaftlich tragfähig sein und ausreichend Handlungsspielraum für notwendige Investitionen schaffen.

5.12 Förderung des Generationenwechsels

Die Weitergabe der Hapimag-Idee innerhalb der Familie sollte gezielt unterstützt werden. Attraktive Modelle für Kinder und Enkel können dazu beitragen, bestehende Familien langfristig an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig neue Generationen frühzeitig mit den Vorteilen des Hapimag-Modells vertraut zu machen.

5.13 Digitalisierung als strategischer Erfolgsfaktor

Digitale Technologien werden künftig maßgeblich über die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Unternehmen entscheiden. Moderne Buchungsplattformen, mobile Anwendungen, personalisierte Angebote sowie KI-gestützte Dienstleistungen können den gesamten Reiseprozess vereinfachen und das Ferienerlebnis nachhaltig verbessern. Digitalisierung sollte deshalb als strategischer Erfolgsfaktor verstanden werden und nicht lediglich als technische Ergänzung.

Im Zuge der strategischen Weiterentwicklung sollte auch geprüft werden, ob die heute eingesetzten ERP- und Verwaltungssysteme den zukünftigen Anforderungen hinsichtlich Flexibilität, Integrationsfähigkeit, Digitalisierung und Wirtschaftlichkeit noch gerecht werden. Vor einer Verlängerung langfristiger Lizenz- oder Wartungsverträge empfiehlt sich eine ergebnisoffene Evaluation möglicher Alternativen unter Berücksichtigung der Gesamtbetriebskosten, der Anpassungsfähigkeit und der langfristigen strategischen Ziele von Hapimag.

5.14 Nachhaltigkeit und Verantwortung

Nachhaltigkeit entwickelt sich zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Energieeffizienz, ressourcenschonendes Wirtschaften, regionale Zusammenarbeit und verantwortungsvolles Handeln stärken nicht nur die Zukunftsfähigkeit der Resorts, sondern entsprechen auch den Erwartungen einer wachsenden Zahl von Gästen und Mitgliedern.

5.15 Internationale Weiterentwicklung

Hapimag verfügt über eine starke Position im europäischen Ferienmarkt. Künftiges Wachstum kann durch die Erschließung neuer internationaler Zielgruppen unterstützt werden. Dabei sollte jedoch stets sichergestellt werden, dass die Identität, die Qualitätsstandards und die besonderen Werte des Unternehmens erhalten bleiben.

5.16 Flexible Zugangs- und Mitgliedschaftsmodelle

Unterschiedliche Einstiegsmodelle – beispielsweise Probemitgliedschaften, zeitlich begrenzte Mitgliedschaften oder Abonnementlösungen – können die Einstiegshürde deutlich senken und neue Zielgruppen ansprechen. Solche Modelle sollten jedoch als Ergänzung zum bestehenden Aktionärssystem verstanden werden und nicht als dessen Ersatz.

5.17 Krisenfestigkeit und Anpassungsfähigkeit

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, wie schnell sich wirtschaftliche und geopolitische Rahmenbedingungen verändern können. Ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell muss deshalb ausreichend flexibel sein, um auf Krisen, Marktveränderungen und neue Kundenbedürfnisse rasch reagieren zu können, ohne seine langfristige Stabilität zu gefährden.

Ein aktuelles Beispiel für ein solches Risiko ist das laufende Verfahren vor dem Obersten Gerichtshof Österreich: Ein Urteil des Oberlandesgerichts Wien stellt zentrale Elemente des Hapimag-Punktesystems infrage, eine höchstgerichtliche Entscheidung steht noch aus. Hapimag hat als

Reaktion bereits operative Anpassungen für österreichische Aktionäre vorgenommen, kann laut eigener Aussage aber noch keine Auskunft über mögliche weitergehende strategische Konsequenzen geben. Ein zukunftsfähiges Modell sollte für genau solche Szenarien – in denen tragende Elemente des Systems von außen infrage gestellt werden – von vornherein ausreichend Anpassungsspielraum vorsehen.

5.18 Kontinuierliche Weiterentwicklung des Geschäftsmodells

Die Weiterentwicklung von Hapimag sollte als dauerhafter Prozess verstanden werden. Regelmäßige Mitgliederbefragungen, Marktanalysen, Pilotprojekte und der kontinuierliche Austausch mit den Aktionären schaffen die Grundlage für fundierte strategische Entscheidungen. Ebenso wichtig ist eine offene Kommunikation über die gewonnenen Erkenntnisse, geplanten Maßnahmen und deren Umsetzung.

5.19 Effiziente und transparente Verwaltung

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung erfordert den effizienten Einsatz der verfügbaren Mittel. Verwaltungskosten sollten deshalb regelmäßig überprüft, optimiert und nachvollziehbar ausgewiesen werden. Transparenz schafft Vertrauen und verdeutlicht den Aktionären, dass ihre Beiträge wirtschaftlich und verantwortungsvoll eingesetzt werden.

Vorläufiges Fazit

Die Analyse zeigt, dass ein zukunftsfähiges Hapimag-Modell weit mehr leisten muss als die Anpassung einzelner Prozesse. Es muss die berechtigten Interessen der bestehenden Aktionäre schützen, neue Generationen für die Hapimag-Idee gewinnen und gleichzeitig die langfristige wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens sichern. Entscheidend wird sein, die bewährten Stärken des Unternehmens – Qualität, Gemeinschaft, langfristige Orientierung und hochwertige Resorts – mit größerer Flexibilität, konsequenter Digitalisierung, nachhaltigem Wirtschaften und höchstmöglicher Transparenz zu verbinden. Nur durch dieses ausgewogene Zusammenspiel kann Hapimag seine erfolgreiche Entwicklung auch unter veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dauerhaft fortsetzen

Kapitel 6 – Strategische Zukunftsmodelle für Hapimag

6.1 Warum ein Blick auf den Markt notwendig ist

Hapimag verfügt über ein Ferienmodell, das sich über mehr als sechs Jahrzehnte bewährt hat. Die Kombination aus hochwertigen Apartments, einer umfassenden Resort-Infrastruktur und einer starken Gemeinschaft der Aktionärinnen und Aktionäre ist im europäischen Ferienmarkt nach wie vor weitgehend einzigartig. Die hohe Zufriedenheit vieler Gäste bestätigt, dass die Grundidee auch heute nichts von ihrer Attraktivität verloren hat.

Gleichzeitig haben sich jedoch die Rahmenbedingungen des Tourismus grundlegend verändert. Digitalisierung, neue Buchungsplattformen, veränderte Reisegewohnheiten und ein deutlich intensiverer Wettbewerb haben die Erwartungen der Kundinnen und Kunden nachhaltig verändert. Besonders jüngere Generationen legen heute großen Wert auf Flexibilität, Transparenz und einfache Zugangsmodelle. Langfristige finanzielle Bindungen werden deutlich kritischer beurteilt als noch vor wenigen Jahrzehnten.

Diese Entwicklung stellt Hapimag vor eine strategische Herausforderung. Die Frage lautet nicht, ob das bisherige Modell erfolgreich war – dies belegen die Entwicklung des Unternehmens und die Qualität der Resorts eindrucksvoll. Entscheidend ist vielmehr, ob das bestehende Modell auch künftig genügend neue Mitglieder gewinnen kann, um die langfristige Finanzierung und Weiterentwicklung des Unternehmens sicherzustellen.

Ein Blick auf den Markt bedeutet deshalb nicht, erfolgreiche Wettbewerber zu kopieren oder die eigene Identität aufzugeben. Ziel ist, aus den Erfahrungen anderer Anbieter zu lernen und jene Elemente zu identifizieren, die sich unter veränderten Marktbedingungen als besonders erfolgreich erwiesen haben. Dabei gilt es sorgfältig zu unterscheiden zwischen Entwicklungen, die zur Hapimag-Idee passen, und solchen, die den besonderen Charakter des Unternehmens gefährden würden.

Viele europäische Ferienanbieter haben in den vergangenen Jahren neue Wege eingeschlagen. Sie setzen auf digitale Services, vereinfachte Buchungsprozesse, flexible Mitgliedschaftsmodelle oder neue Formen der Kundenbindung. Diese Entwicklungen zeigen, welche Erwartungen heute am Markt bestehen und die Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Für Hapimag kann daraus ein wichtiger Erkenntnisgewinn entstehen. Nicht jede Innovation eignet sich für das bestehende Modell, manche Ansätze können jedoch wertvolle Impulse liefern. Entscheidend ist, die eigenen Stärken – Qualität, Gemeinschaft, langfristige Orientierung und hochwertige Resorts – konsequent zu bewahren und gleichzeitig dort Neuerungen zuzulassen, wo sie den Zugang für neue Zielgruppen erleichtern und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig stärken.

Die folgenden Abschnitte untersuchen deshalb ausgewählte europäische Anbieter und innovative Geschäftsmodelle. Ziel dieser Betrachtung ist es nicht, ein fremdes System zu übernehmen, sondern die Grundlagen für eine behutsame und zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Hapimag-Idee zu schaffen.

6.2 Erfolgreiche europäische Ferienanbieter

Die Analyse erfolgreicher europäischer Ferienanbieter zeigt, dass sich der Markt in den vergangenen Jahren deutlich verändert hat. Während früher vor allem der Besitz oder die langfristige Bindung an ein Ferienmodell im Vordergrund standen, erwarten viele Gäste heute größtmögliche Flexibilität, eine einfache digitale Abwicklung und ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis. Dennoch lässt sich feststellen, dass langfristig erfolgreiche Anbieter trotz unterschiedlicher Geschäftsmodelle bemerkenswerte Gemeinsamkeiten aufweisen.

Pierre & Vacances – Center Parcs gehört zu den größten europäischen Ferienanbietern und betreibt zahlreiche Ferienanlagen in attraktiven Urlaubsregionen. Das Unternehmen verzichtet auf ein Aktionärs- oder Mitgliedschaftsmodell und setzt stattdessen auf einen unkomplizierten Zugang. Gäste können ihren Aufenthalt einfach buchen, ohne langfristige Verpflichtungen einzugehen. Besonders Familien schätzen die Kombination aus großzügigen Unterkünften, Freizeitangeboten und einer gut ausgebauten Infrastruktur innerhalb der Anlagen.

Landal GreenParks und Roompot verfolgen einen ähnlichen Ansatz. Beide Unternehmen bieten Ferienhäuser und Apartments in naturnahen Regionen an und haben ihre Buchungs- und Informationssysteme konsequent digitalisiert. Flexible Aufenthaltsdauern, transparente Preise und eine benutzerfreundliche Online-Buchung gehören heute zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Gleichzeitig wird großer Wert auf Familienfreundlichkeit, Nachhaltigkeit und eine hohe Servicequalität gelegt.

Ein weiteres interessantes Beispiel ist HomeExchange. Dieses Unternehmen verfolgt einen völlig anderen Ansatz, indem Mitglieder ihre Ferienwohnungen gegenseitig tauschen. Der wirtschaftliche Erfolg beruht weniger auf Eigentum als auf einer starken Gemeinschaft, gegenseitigem Vertrauen und einer modernen digitalen Plattform. Das Beispiel zeigt, dass gemeinschaftliche Modelle auch heute erfolgreich sein können, wenn sie einfach verständlich und zeitgemäß organisiert sind.

Obwohl sich diese Anbieter in ihrer Struktur deutlich von Hapimag unterscheiden, lassen sich mehrere gemeinsame Erfolgsfaktoren erkennen. Dazu gehören eine geringe Einstiegshürde für neue Kunden, hohe Flexibilität bei der Nutzung, transparente Preisgestaltung, leistungsfähige digitale Dienstleistungen sowie eine konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass keiner dieser Anbieter die besonderen Stärken von Hapimag vollständig erreicht. Das Hapimag-Modell verbindet hochwertige Apartments mit einer umfassenden Resort-Infrastruktur, einer außergewöhnlich hohen Wiederkehrtrate vieler Gäste und einer Gemeinschaft von Aktionären, die das Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut und finanziert haben. Diese Verbindung aus langfristiger Orientierung, Qualität und Gemeinschaft stellt nach wie vor ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal dar.

Die Analyse erfolgreicher europäischer Ferienanbieter führt daher nicht zu der Schlussfolgerung, dass Hapimag sein Geschäftsmodell grundlegend verändern sollte. Vielmehr zeigt sie, dass insbesondere die Bereiche Flexibilität, Digitalisierung, Transparenz und einfacher Zugang weiterentwickelt werden können, ohne die Identität des Unternehmens aufzugeben. Gerade diese behutsame Verbindung bewährter Stärken mit modernen Erwartungen dürfte entscheidend sein, um auch zukünftige Generationen für die Hapimag-Idee zu gewinnen.

6.3 Innovative europäische Newcomer

Neben den etablierten Ferienanbietern haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Unternehmen entwickelt, die mit innovativen Geschäftsmodellen auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren. Sie richten sich insbesondere an jüngere Zielgruppen, die hohe Flexibilität, digitale Services und einfache Zugangsmodelle erwarten. Auch wenn diese Unternehmen häufig andere Schwerpunkte setzen als Hapimag, liefern sie wertvolle Hinweise darauf, welche Entwicklungen den europäischen Ferienmarkt künftig prägen werden.

Ein interessantes Beispiel ist Kindred, eine internationale Plattform für den Wohnungstausch. Mitglieder stellen ihre eigene Wohnung anderen Mitgliedern zur Verfügung und erhalten im Gegenzug die Möglichkeit, selbst Unterkünfte innerhalb des Netzwerks zu nutzen. Der wirtschaftliche Erfolg basiert weniger auf Eigentum als auf Vertrauen, Gemeinschaft und einer leistungsfähigen digitalen Plattform. Das Modell zeigt, dass gemeinschaftliche Konzepte auch heute erfolgreich sein können, wenn sie einfach organisiert und technisch überzeugend umgesetzt werden.

Einen anderen Weg verfolgt eDreams ODIGEO Prime. Das Unternehmen setzt auf ein abonnementbasiertes Mitgliedschaftsmodell. Gegen eine jährliche Gebühr erhalten Mitglieder Preisvorteile, Sonderangebote und zusätzliche Dienstleistungen. Dieses Modell senkt die Einstiegshürde erheblich und schafft dennoch eine langfristige Kundenbindung. Es verdeutlicht, dass

moderne Mitgliedschaften nicht zwangsläufig mit einer hohen Anfangsinvestition verbunden sein müssen.

Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz gewinnt im Tourismus zunehmend an Bedeutung. Digitale Assistenten wie Maya oder vergleichbare KI-Systeme unterstützen Gäste bei der Reiseplanung, geben individuelle Empfehlungen und begleiten den gesamten Buchungsprozess. Gleichzeitig helfen intelligente Analysesysteme den Unternehmen, Auslastung, Preisgestaltung und Servicequalität laufend zu optimieren. Personalisierte Angebote und eine schnelle digitale Kommunikation werden künftig zu den selbstverständlichen Erwartungen vieler Gäste gehören.

Diese Entwicklungen zeigen, dass sich der Wettbewerb im Tourismus nicht mehr ausschließlich über attraktive Reiseziele entscheidet. Ebenso wichtig sind Benutzerfreundlichkeit, digitale Prozesse, individuelle Betreuung und die Fähigkeit, flexibel auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse zu reagieren.

Für Hapimag bedeutet dies jedoch nicht, jedem kurzfristigen Trend zu folgen. Die besondere Stärke des Unternehmens liegt weiterhin in seinen hochwertigen Resorts, dem außergewöhnlichen Ferienerlebnis und der engen Bindung vieler Aktionäre an die Gemeinschaft. Moderne Technologien und neue Zugangsmodelle sollten deshalb nicht als Ersatz, sondern als sinnvolle Ergänzung verstanden werden.

Die innovativen Newcomer zeigen vor allem eines: Zukunftsfähigkeit entsteht durch die Verbindung bewährter Werte mit zeitgemäßen Lösungen. Genau darin liegt auch die Chance für Hapimag. Das Unternehmen kann seine traditionellen Stärken bewahren und gleichzeitig moderne digitale Angebote, flexible Mitgliedschaftsformen und personalisierte Dienstleistungen schrittweise integrieren. Dadurch lässt sich die Attraktivität für neue Zielgruppen deutlich erhöhen, ohne die Identität und die Grundidee von Hapimag aufzugeben.

6.4 Gemeinsame Erfolgsfaktoren

Die Betrachtung etablierter Ferienanbieter und innovativer Newcomer zeigt deutlich, dass sich trotz unterschiedlicher Geschäftsmodelle mehrere gemeinsame Erfolgsfaktoren erkennen lassen. Keines der untersuchten Unternehmen entspricht dem Hapimag-Modell, dennoch lassen sich daraus wertvolle Erkenntnisse für die zukünftige Entwicklung ableiten.

An erster Stelle steht die Einfachheit des Zugangs. Erfolgreiche Anbieter ermöglichen ihren Kunden einen unkomplizierten Einstieg. Buchungsprozesse sind leicht verständlich, Preise transparent und die Nutzung ist ohne komplexe Regelwerke möglich. Gerade für neue Interessenten ist diese Einfachheit häufig ein entscheidender Faktor bei der Wahl eines Ferienanbieters.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Flexibilität. Moderne Reisende möchten ihre Ferien möglichst individuell gestalten. Unterschiedliche Reisedauern, variable Reisezeiten und verschiedene Unterkunftsformen gehören heute zu den selbstverständlichen Erwartungen vieler Gäste. Flexible Modelle erhöhen die Attraktivität und erleichtern den Zugang für neue Zielgruppen erheblich.

Von zentraler Bedeutung ist außerdem die Digitalisierung. Sie umfasst weit mehr als eine Online-Buchung. Digitale Plattformen, mobile Anwendungen, personalisierte Informationen und eine einfache Kommunikation verbessern den gesamten Reiseprozess – von der ersten Information über die Buchung bis zum Aufenthalt im Resort. Gleichzeitig unterstützen moderne digitale Systeme die

Unternehmen dabei, ihre Angebote effizienter zu steuern und besser auf die Bedürfnisse ihrer Gäste einzugehen.

Ebenso wichtig bleibt jedoch der Faktor Vertrauen. Viele erfolgreiche Unternehmen investieren gezielt in langfristige Kundenbeziehungen, hohe Servicequalität und eine starke Markenidentität. Gäste entscheiden sich nicht ausschließlich aufgrund des Preises, sondern auch wegen der Verlässlichkeit, der Qualität des Angebots und der positiven Erfahrungen, die sie mit einem Unternehmen verbinden.

Auch Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Energieeffizienz, ressourcenschonendes Wirtschaften, regionale Zusammenarbeit und soziale Verantwortung werden von vielen Gästen heute erwartet. Hapimag verfügt in diesem Bereich bereits über gute Voraussetzungen und kann diese Stärken künftig noch stärker sichtbar machen.

Schließlich zeigt die Marktanalyse, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterentwickeln. Sie reagieren auf gesellschaftliche Veränderungen, technologische Entwicklungen und neue Kundenbedürfnisse, ohne dabei ihre Kernkompetenzen aufzugeben. Innovation bedeutet dabei nicht einen radikalen Bruch mit dem Bestehenden, sondern eine laufende Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen.

Für Hapimag ergibt sich daraus eine klare Schlussfolgerung. Das Unternehmen muss seine Identität nicht aufgeben, um zukunftsfähig zu bleiben. Im Gegenteil: Gerade die besonderen Stärken – hochwertige Resorts, großzügige Apartments, der Gemeinschaftsgedanke und die langfristige Orientierung – bilden eine ausgezeichnete Grundlage für die Zukunft. Ergänzt um mehr Flexibilität, Digitalisierung, Transparenz und moderne Zugangsmodelle kann daraus ein Ferienkonzept entstehen, das sowohl die bestehenden Aktionäre überzeugt als auch für kommende Generationen attraktiv ist.

Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Entwicklung möglicher Zukunftsmodelle, die im folgenden Abschnitt vorgestellt und bewertet werden.

6.5 Zukunftsmodelle für Hapimag

Auf Grundlage der bisherigen Analyse lassen sich für die zukünftige Entwicklung von Hapimag drei grundsätzlich unterschiedliche strategische Szenarien ableiten. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihres Veränderungsumfangs, ihrer wirtschaftlichen Chancen und ihrer Auswirkungen auf die bestehenden Aktionäre. Ziel dieses Vergleichs ist nicht, ein endgültiges Konzept vorzugeben, sondern die möglichen Entwicklungsrichtungen transparent darzustellen und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile abzuwägen.

Szenario A – Behutsame Weiterentwicklung des bestehenden Modells

Dieses Szenario baut konsequent auf dem heutigen Hapimag-Modell auf. Das bestehende Aktionärssystem mit Aktien, Jahresbeiträgen und Punktbuchungen bleibt grundsätzlich erhalten. Verbesserungen erfolgen vor allem bei der Digitalisierung, der Vereinfachung von Prozessen, einer transparenteren Kostenstruktur sowie einer laufenden Modernisierung der Resorts.

Der größte Vorteil dieses Weges liegt in seiner Kontinuität. Bestehende Aktionäre behalten ihre vertrauten Rechte und Pflichten, tiefgreifende organisatorische Veränderungen sind nicht erforderlich, und das Unternehmen kann sich weiterhin auf seine bewährten Stärken konzentrieren.

Demgegenüber steht jedoch das Risiko, dass die bestehenden strukturellen Herausforderungen nur teilweise gelöst werden. Insbesondere die Gewinnung jüngerer Zielgruppen dürfte schwierig bleiben, solange der Einstieg weiterhin mit einer Kapitalbindung verbunden ist. Damit besteht die Gefahr, dass der demografische Wandel langfristig nicht ausreichend ausgeglichen werden kann.

Szenario B – Das Hybridmodell

Das Hybridmodell verbindet die Stärken des bisherigen Hapimag-Systems mit zusätzlichen, modernen Zugangsformen. Die Rechte und Interessen der bestehenden Aktionäre bleiben uneingeschränkt erhalten.

Unverzichtbar sind Verbesserungen bei der Digitalisierung, der Vereinfachung von Prozessen sowie einer transparenteren Kostenstruktur. Gleichzeitig werden neue Möglichkeiten geschaffen, Hapimag ohne sofortigen Aktienerwerb kennenzulernen. Denkbar sind beispielsweise zeitlich begrenzte Mitgliedschaften, flexible Ferienabonnements, Probemitgliedschaften oder andere Einstiegsmodelle, die später in eine klassische Aktionärschaft übergehen können. Dadurch entstehen neue Zugangswege für jüngere Familien, Berufseinsteiger und Menschen, die zunächst Erfahrungen mit Hapimag sammeln möchten, bevor sie sich langfristig binden.

Dieses Modell eröffnet die Chance, neue Zielgruppen zu gewinnen, ohne das bewährte Fundament des Unternehmens in Frage zu stellen. Bestehende Aktionäre profitieren mittel- und langfristig ebenfalls, da zusätzliche Mitglieder die Auslastung verbessern, Investitionen erleichtern und zur wirtschaftlichen Stabilität beitragen können.

Die Einführung eines Hybridmodells sollte schrittweise erfolgen. Pilotprojekte in ausgewählten Märkten oder Resorts ermöglichen es, Erfahrungen zu sammeln und neue Angebote kontinuierlich weiterzuentwickeln, bevor sie flächendeckend eingeführt werden.

Szenario C – Das offene europäische Feriennetzwerk

Dieses Szenario geht deutlich weiter. Hapimag würde sich zu einer umfassenden europäischen Ferienplattform entwickeln und verstärkt Kooperationen mit Hotels, Ferienanlagen und weiteren touristischen Partnern eingehen. Mitglieder könnten dadurch auf ein wesentlich breiteres Angebot zugreifen, während gleichzeitig externe Gäste leichter Zugang zu den Hapimag-Resorts erhalten würden.

Ein solcher Ansatz könnte die Marktpräsenz erhöhen und zusätzliche Einnahmequellen erschließen. Gleichzeitig würde sich jedoch das Geschäftsmodell grundlegend verändern. Das besondere Profil von Hapimag als gemeinschaftlich getragenes Ferienunternehmen könnte an Klarheit verlieren. Zudem bestünde das Risiko, dass sich bestehende Aktionäre mit einem stark veränderten Unternehmensverständnis weniger identifizieren.

Aus heutiger Sicht erscheint dieses Szenario deshalb eher als langfristige Perspektive denn als kurzfristige Strategie.

Gesamtvergleich der Szenarien

Alle drei Modelle besitzen nachvollziehbare Stärken. Das erste Szenario bietet maximale Stabilität, löst jedoch die strukturellen Herausforderungen nur teilweise. Das dritte Szenario eröffnet zwar

weitreichende Entwicklungsmöglichkeiten, ist aber mit erheblichen wirtschaftlichen, organisatorischen und kulturellen Risiken verbunden.

Das Hybridmodell verbindet demgegenüber die Vorteile beider Ansätze. Es bewahrt die Identität von Hapimag, respektiert die Leistungen der bestehenden Aktionäre und schafft gleichzeitig neue Möglichkeiten, jüngere Generationen schrittweise an das Unternehmen heranzuführen. Diese ausgewogene Verbindung von Kontinuität und Innovation erscheint vor dem Hintergrund der vorhergehenden Kapitel als der überzeugendste Weg für die langfristige Weiterentwicklung von Hapimag.

6.6 Gesamtbewertung und Empfehlung

Die vorangegangene Analyse zeigt deutlich, dass Hapimag über ein erfolgreiches und in Europa nahezu einzigartiges Ferienmodell verfügt. Die Qualität der Resorts, das hohe Serviceniveau, die großzügigen Apartments und der Gemeinschaftsgedanke bilden ein starkes Fundament, das auch in Zukunft erhalten bleiben sollte. Die Herausforderung besteht daher nicht darin, die Hapimag-Idee neu zu erfinden, sondern sie unter veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig darf nicht übersehen werden, dass sich der Markt in den vergangenen Jahren grundlegend verändert hat. Die Gewinnung neuer Aktionäre wird schwieriger, die bestehende Mitgliedschaft altert, und jüngere Generationen erwarten mehr Flexibilität sowie einfachere und transparentere Zugangsmodelle. Diese Entwicklungen werden sich in den kommenden Jahren weiter verstärken und machen strategische Anpassungen notwendig.

Die Gesamtbewertung der drei Zukunftsszenarien spricht klar für das Hybridmodell. Es verbindet die Stabilität und Kontinuität des bewährten Hapimag-Systems mit der notwendigen Offenheit für neue Zielgruppen und zukünftige Marktanforderungen. Die bestehenden Aktionäre bleiben dabei das Fundament des Unternehmens; ihre Leistungen und Investitionen werden ausdrücklich anerkannt und geschützt. Gleichzeitig eröffnet das Modell neue Möglichkeiten, jüngere Zielgruppen schrittweise an Hapimag heranzuführen und langfristig als Mitglieder zu gewinnen.

Ein wesentlicher Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass Veränderungen nicht abrupt erfolgen müssen. Neue Mitgliedschafts- oder Zugangsmodelle können zunächst in Form von Pilotprojekten getestet und sorgfältig ausgewertet werden. Bewähren sich diese Modelle, können sie schrittweise ausgebaut werden. Damit werden wirtschaftliche Risiken begrenzt und gleichzeitig wertvolle praktische Erfahrungen gesammelt.

Die Weiterentwicklung sollte sich an klaren Grundsätzen orientieren: Bewährtes bewahren, sinnvolle Innovationen zulassen und Veränderungen stets im Interesse des gesamten Unternehmens gestalten. Digitalisierung, transparente Kostenstrukturen, moderne Serviceangebote und flexible Zugangswege sind dabei kein Selbstzweck, sondern Instrumente, um die Attraktivität von Hapimag langfristig zu sichern.

Schlussfolgerung und Empfehlung

Hapimag steht heute an einem strategischen Wendepunkt. Die Analyse zeigt, dass das bestehende Ferienmodell weiterhin über erhebliche Stärken verfügt, gleichzeitig jedoch gezielt weiterentwickelt werden muss. Eine evolutionäre Transformation auf Basis eines Hybridmodells bietet die größte

Chance, die Interessen der heutigen Aktionäre zu wahren und zugleich neue Mitgliedergenerationen zu gewinnen.

Die zentrale Aufgabe besteht nun darin, die Hapimag-Idee behutsam an die Erwartungen kommender Generationen anzupassen, ohne ihre Identität aufzugeben. Gelingt dieser Balanceakt, kann Hapimag auch in den kommenden Jahrzehnten eine führende europäische Feriengemeinschaft bleiben.

Dieses Grundsatzpapier versteht sich daher nicht als fertiger Masterplan, sondern als Beitrag zu einer offenen und konstruktiven Diskussion. Es soll dazu anregen, Chancen frühzeitig zu erkennen, Veränderungen aktiv zu gestalten und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die die Interessen der bestehenden Aktionäre ebenso berücksichtigen wie die Anforderungen zukünftiger Generationen.

Die zentrale Empfehlung dieses Grundsatzpapiers lautet daher, den Weg einer behutsamen Weiterentwicklung auf der Grundlage eines Hybridmodells einzuschlagen. Dieses verbindet Kontinuität mit Innovation, schützt die Leistungen der heutigen Aktionäre und eröffnet gleichzeitig neue Perspektiven für zukünftige Mitglieder. Digitalisierung, Transparenz, flexible Zugangsmodelle und moderne IT-Systeme bilden dabei die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung.

Die erfolgreiche Umsetzung eines zukunftsfähigen Hybridmodells setzt nicht nur organisatorische Veränderungen voraus. Ebenso entscheidend sind moderne, flexible und leistungsfähige digitale Systeme, die neue Geschäftsmodelle unterstützen und eine effiziente Verwaltung ermöglichen.

Damit kann Hapimag seine besonderen Stärken bewahren und gleichzeitig die Voraussetzungen schaffen, auch kommende Generationen dauerhaft für die Hapimag-Idee zu begeistern.