

Sperrfrist 9. Februar 2016
10 Uhr

Rede

Friedrich Joussen

Vorstandsvorsitzender TUI Group

anlässlich der Hauptversammlung

am 9. Februar 2016

- Es gilt das gesprochene Wort -

Folie 1: Titelfolie

Guten Morgen, meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Folie 2: Die Welt um uns herum: Was hat sich verändert?

Die Welt um uns herum ändert sich in einem Maße und einer Geschwindigkeit, wie wir es bislang nicht erlebt haben. Terror beeinflusst viele Staaten vor allem im mittleren Osten, in Nordafrika und auch wir spüren seine Auswirkungen bei uns in Europa. Anschläge hat es immer wieder gegeben, aber die Häufigkeit und die Brutalität nehmen zu.

Der 26. Juni 2015 hat uns vor Augen geführt, wie nahe uns der Terror an verschiedenen Orten der Welt sein kann. Es war der Tag des Anschlages auf unser Hotel in Sousse in Tunesien. Wir betrauern die Opfer und sind in Gedanken bei ihren Angehörigen. 33 Menschen haben ihr Leben verloren, davon stammten allein 30 Urlauber aus Großbritannien. Die große öffentliche Anteilnahme in der Welt und insbesondere in Großbritannien hat gezeigt, wie tief der Schock bei uns allen sitzt.

Die Folgen dieses Anschlages waren eine verstärkte Sicherheitszusammenarbeit zwischen Tunesien und den europäischen Regierungen, aber gleichzeitig auch Reisewarnungen verschiedener Länder. Die mit den Warnungen verbundene Unsicherheit hat den Tourismus in

Tunesien faktisch zum Erliegen gebracht. Das stellt diese junge Demokratie vor eine harte Belastungsprobe.

Der Absturz des Kolavia-Flugzeugs in Sharm El Sheik resultierte schließlich in einer Reisewarnung für die Sinai-Halbinsel, die etwa die Hälfte des ägyptischen Tourismus aufnimmt. Die tragische Folge auch hier ist, dass mit dem Ausbleiben der Touristen eine wesentliche Lebensgrundlage für viele Ägypter entzogen wird. Das hat große soziale und humanitäre Folgen und führt zu einer weiteren Destabilisierung und Radikalisierung in der Region. Der Tourismus ist für viele Länder der Welt die wichtigste Einnahme- und Beschäftigungsquelle. Bleiben die Gäste aber aus, verlieren die Menschen ihre Arbeitsplätze und die Einnahmen für den Lebensunterhalt.

Ich habe bewusst diese Bemerkungen an den Beginn meiner heutigen Ausführungen gestellt. Nach dem Jahr 2015 wäre es mir schwer gefallen, das Jahr nur in wirtschaftlichen Kennziffern darzustellen, was Sie zu Recht heute hier erwarten. Doch ich bin überzeugt, dass gerade in unserer Industrie der wirtschaftliche Erfolg langfristig nur möglich ist, wenn man sich mit den Urlaubsdestinationen tiefergehend beschäftigt und sie als Partner versteht. Dann sind die Interessen der Destinationen und die der TUI und ihrer Gäste zwei Seiten derselben Medaille.

Folie 3: Die TUI GROUP: Der weltweit führende Tourismuskonzern

Lassen Sie mich damit auf unser Unternehmen zu sprechen kommen. Unser integrierter Managementansatz der gesamten touristischen Wertschöpfungskette hilft uns enorm, wenn sich Dinge um uns herum verändern. Auch hat unsere globale Präsenz mit über 76.000 Mitarbeitern in über 100 Ländern besonders in Krisen- und Ausnahmesituationen große Vorteile.

Bei dem Merger mit unserer Tochter TUI Travel hatte ich Ihnen versprochen, dass dadurch die Risiken des Wachstums, die schönste Art der Veränderung, gemindert werden können. Neue Hotels können so leichter vermarktet und belegt werden.

Im vergangen Jahr hat sich gezeigt, dass unser Geschäftsmodell auch bei plötzlichen terroristischen Schocks mit folgenden Reisewarnungen sehr robust ist. Unsere Kunden erleben in Krisen wie in Sousse, was Kundenservice und Kundenbetreuung für sie bedeuten können und, dass sie einen Wert haben. So konnten wir z. B. unsere Kunden innerhalb weniger Tage aus Tunesien zurück in ihre Heimatländer bringen. Unsere Care-Teams waren innerhalb kürzester Zeit in Tunesien und haben die Gäste gemeinsam mit Angestellten aus den Hotels und unserer Reiseleitung vor Ort betreut. Niemand war sich selbst überlassen.

Ich danke an dieser Stelle, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Reiseleitung vor Ort, unseren Care Teams, aber auch allen, die

unsere Gäste begleitet haben und sie nach der Ankunft in der Heimat betreut haben. Sie alle haben TUI in schwieriger Zeit ein Gesicht gegeben. Jeder Einzelne und jede Einzelne war in einer Ausnahmesituation für unsere Gäste „die TUI“.

Schließlich konnten wir dadurch, dass wir Zugriff auf alle Bausteine der touristischen Wertschöpfungskette haben und eine führende Marktposition in nahezu allen Destinationen der Welt besitzen, flexibel reagieren und über Umplanungen bei Flügen und Hotels unseren Kunden bei Bedarf Alternativen anbieten. Die Vorteile für unsere Kunden und Sie, unsere Aktionäre, liegen klar auf der Hand: bessere Angebote, höhere Skaleneffekte und eine höhere Flexibilität, wenn die Rahmenbedingungen eine Umplanung erforderlich machen. Dadurch konnten bei allem menschlichen Leid Umsatz- und Margendefizite in engen Grenzen gehalten werden.

Folie 4: Ergebnisziele im Geschäftsjahr 2014/15 übertroffen (Teil 1)

Meine Damen und meine Herren, lassen Sie mich aber nun auf die Zahlen für das abgelaufene Jahr zu sprechen kommen. Das Jahr 14/15 war für uns trotz der großen geopolitischen Herausforderungen das erfolgreichste Jahr unserer Firmengeschichte. Wir konnten mit einem operativen Gewinn von 1069 m€ erstmals die Milliardenchwelle durchbrechen. Das abgelaufene Finanzjahr war auch das Zieljahr meines in meinem Antrittsjahr vor über zwei Jahren gestarteten oneTUI-Programms. Wir haben also im ersten Jahr nach dem Merger das

Versprochene geliefert.

Gegenüber dem Vorjahr entsprach dies einer Steigerung von 22,9%.

Rechnet man die Währungseffekte - unsere starken Pfundumsätze werden ja in den Euro übersetzt - heraus, erzielten wir immer noch eine Steigerung unserer Ebita von 15,4%. Dies lag über unserer Guidance von 10-15%, die auf der Annahme konstanter Wechselkurse beruht.

Besonders erfreulich ist dabei, dass das gestiegene Ergebnis nicht nur auf Effizienz, also auf Kosteneinsparungen, sondern auch auf Umsatzsteigerungen zurückzuführen ist. So konnten wir unsere Umsätze um 8% steigern. Dies war etwa zur Hälfte währungsbedingt, zur anderen Hälfte waren es mehr Kunden, die ihre Reisen mit uns gebucht haben. Die Umsatzsteigerung auf Basis konstanter Wechselkurse lag also bei 4%.

Folie 5: Markenumsatz deutlich auf 22,6 Mrd. € gesteigert

An dieser Stelle möchte ich noch auf eine neue Kenngröße eingehen: den „Markenumsatz“. Er ist im abgelaufenen Geschäftsjahr sogar um 7% auf 22,6 Mrd. € gestiegen und umfasst neben dem konsolidierten Umsatz zusätzlich noch die Umsätze aus der TUI Cruises und aus unserem Joint Venture Sunwing aus Nordamerika. Diese Gesellschaften werden „at equity“ gebucht, also ohne Umsätze. Wenn man auf unser Zahlenwerk schaut, könnte man durch „Ergebnisse ohne Umsatz“ darauf kommen, dass es sich um Kosteneinsparungen handelt. Dies ist aber nicht der Fall. Ganz im Gegenteil gehören die beiden Gesellschaften zu den Wachstumsmotoren unseres Konzerns. Der Markenumsatz hilft also, die

wirklichen Treiber unseres Geschäfts besser zu verstehen.

Folie 6: Ergebnisziele im Geschäftsjahr 2014/15 übertroffen (Teil2)

Auch die Reported Ebita konnte um 11% auf über 865 m€ gesteigert werden. Dass diese Steigerung etwas geringer ausgefallen ist als die der Underlying Ebita, liegt an den Einmalaufwendungen aus dem Merger, die naturgemäß im Jahr nach dem Zusammenschluss angefallen sind und uns letztmalig auch in 2016 begleiten werden.

Niedrigere Zinsbelastungen und die niedrigere Steuerbelastung, ermöglicht aus der über den Merger vereinfachten Konzernstruktur, resultierten letztlich in einer Steigerung des Konzernergebnisses um 57% auf über 448 m€.

Folie 7: Attraktive Dividendenpolitik

Unsere EPS lagen damit auf einem Wert von 77 €c, nachdem diese noch im Vorjahr 29 €c betragen hatten und davor sogar negativ waren. Wir hatten Ihnen eine Dividende proportional zum Konzernergebnis versprochen und darüber hinaus in Aussicht gestellt, diese in den ersten beiden Jahren nach dem Merger nochmal um 10%-Punkte zu erhöhen. Auf dieser Basis erhält man einen Wert von 56 €c je Aktie. Dementsprechend möchten wir Ihnen eine Dividende in dieser Höhe vorschlagen.

Folie 8: Erfreuliche Kursentwicklung der TUI Aktie

In Summe, meine Damen und Herren, können wir, glaube ich, mit der Entwicklung unserer TUI im Jahr 1 nach dem Zusammenschluss zufrieden sein. Wir haben das Unternehmen neu aufgestellt, alle versprochenen Synergien erreicht und unsere erste gemeinsame Guidance eines Ebita-Wachstums von 10-15% übertroffen und werden eine ordentliche Dividende zahlen. Die Entwicklung unseres Aktienkurses unterstreicht die Positionierung des Unternehmens und verdeutlicht das Potential, das uns auch für die Zukunft im Kapitalmarkt zugetraut wird.

Folie 9: Quellmärkte: Starke Entwicklung in Region Nord

Doch lassen Sie mich nun auf die einzelnen Bereiche unseres Unternehmens und deren Geschäftsentwicklung eingehen. Unsere touristischen Märkte legten im Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 6,3% auf über 15,5 Mrd. € zu. Das Ergebnis steigerten sie um 9,3% auf knapp 703 m€. Besonders stark entwickelte sich die Nordregion mit einer Steigerung von 84 m€. Treiber waren hier ein Plus der Gästezahlen in UK von über 5% sowie die starken Sommerbuchungen in Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark, nachdem die Geschäftsentwicklung dort im Winter noch verhalten war. In Russland haben wir unsere Beteiligung an der TUI Russia inzwischen von 49% auf 25% reduzieren können, was unsere Anfälligkeit von dem unter Druck stehenden russischen Markt weiter reduzierte.

Die Entwicklung unserer Zentralregion war dagegen mit einer Reduktion des Ergebnisses um 64 m€ gegenüber dem Vorjahr negativ. Haupttreiber war hier der deutsche Markt. Hier ist inzwischen unter neuem Management der Turnaround eingeleitet. Wir werden über die nächsten Jahre wesentlich mehr in den Vertrieb und das Marketing investieren und darüber Marktanteile und Profitabilität zurückgewinnen. Das wird aber plangemäß einige Zeit dauern. Wir haben einen Weg vor uns, der durchaus 3-5 Jahre in Anspruch nehmen kann.

Die Westregion hatte einige Sondereffekte zu verbuchen. Ansonsten war die operative Entwicklung in etwa über die Jahre konstant. Hier wirkten vor allem die Tunesieneffekte in Frankreich einer positiven operativen Entwicklung in Belgien und den Niederlande entgegen. Die positive Entwicklung in den Niederlanden ist vor allem deshalb bemerkenswert, da wir dort den Markenwechsel von Arke auf TUI zum Oktober erfolgreich vollzogen haben. Wegen der Bedeutung des Markenwechsels auch im Hinblick auf andere Länder lassen Sie mich kurz auf unseren Erfahrungen in den Niederlanden eingehen.

Die Rebranding Kampagne startete etwa 3 Monate vor dem Markenwechsel mit dem Ziel die Marke TUI bis zum 1. Oktober möglichst bekannt zu machen. Tatsächlich gelang es, die ungestützte Markenbekanntheit bereits zum 15. Oktober auf einen Wert über dem von Arke zu steigern. Dadurch erreichten wir während der Markenmigration sogar einen Marktanteilszuwachs von 7%-Punkten. Wir sind heute recht zuversichtlich, dass die Migration erfolgreich abgeschlossen werden kann. Nun sind die lokalen Marken in jedem Land

anders und dementsprechend nicht ganz vergleichbar. Dennoch bestärken uns die Ergebnisse aus Holland in dem Ziel, die vollständige Vereinheitlichung unserer großen Veranstaltermarken voranzutreiben.

Folie 10: Hotels & Resorts: RIU und Robinson legen weiter zu

Lassen Sie mich nun einen Blick auf unseren Hotelbereich werfen. Hier legten unsere Umsätze gegenüber dem Vorjahr 7,5% auf über 1,25 Mrd. € zu. Das Ergebnis steigerte der Bereich um 15,7% auf knapp 235 m€. Besonders stark entwickelte sich die RIU Gruppe mit einem Plus von 68 m€. Treiber waren hier eine Erhöhung der Hotelbelegung um einen Prozentpunkt auf 86% bei gleichzeitiger Steigerung der durchschnittlichen Tagesrate um 13%. Hier spielten sowohl der starke Dollar, als auch die in Spanien knappen Betten-Ressourcen eine große Rolle.

Auch Robinson konnte sein Ergebnis nochmals um 12 m€ auf über 42 m€ steigern. Besonders herauszuheben ist bei beiden Gesellschaften die Entwicklung der jeweiligen Kapitalrenditen. Bei RIU liegt diese inzwischen bei 20%. Aber auch bei Robinson steht hier heute ein Wert von 14% zu Buche. Wenn man überlegt, dass wir hier noch vor 2 Jahren einen Wert von 6% hatten, sieht man die großen Fortschritte.

Der hier mit -52 m€ ausgewiesene Bereich „Other“ beinhaltet im Wesentlichen den Tunesieneffekt mit -40 m€. Darin sind enthalten eine Vorsorge von 17 m€ für die noch laufenden Mietverträge in diesem Jahr, sowie eine weitere Vorsorge im Zusammenhang mit dem

Resort Castelfalfi in Höhe von 26 m€. Letztmalig beinhaltet das Ergebnis auch die Grecotel, da es uns dieses Jahr gelungen ist, unsere Anteile an unsere Partner in dem Joint Venture zu veräußern.

Folie 11: Kreuzfahrten: Hohes Ergebniswachstum bei TUI Cruises

Besonders zufrieden können wir alle, so meine ich, mit dem Kreuzfahrtbereich sein. Hier steigerten wir unsere Umsätze um 34% auf 887 m€. Gleichzeitig konnten wir unser Ergebnis von 10 m€ auf 80m€ verachtfachen. Die im Sommer getaufte „Mein Schiff 4“ und der geglückte Turnaround unserer Hapag-Lloyd Cruises waren hier die entscheidenden Treiber.

Folie 12: Kreuzfahrten: Operative Kennzahlen GJ 2014/15

Sie sehen auf dem Folgechart die Wirkungen. Bei TUI Cruises hatten wir einen Kapazitätsanhub von 59% bei praktisch unveränderter Tagesrate. Bei Hapag-Lloyd Cruises lag die Auslastung bei 76% und damit 8%-Punkte über dem Vorjahr. Gleichzeitig konnten wir die Tagesrate um 19% auf jetzt 536 € steigern.

Folie 13: Specialist Travel: Hotelbeds Group weiter gewachsen

Ebenfalls sehr ordentlich entwickelte sich unser Bereich der Spezialisten. Hier konnten wir die Umsätze um 16,6% auf knapp 3,1 Mrd. € steigern. Die dazu gehörige Ebita stieg im Jahresvergleich um 17,5% auf 173 m€. Der Haupttreiber war hier die Hotelbeds Group (HBG), die ihren Umsatz

um 26% und ihre Ebita um 18% steigerte. Auf diesen Unternehmensbereich komme ich gleich noch einmal zu sprechen. Die anderen Spezialisten legten bei ihrer Ebita um 3 m€ zu.

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre, lassen Sie mich nun auf einige Herausforderungen eingehen, so wie ich sie für die kommenden 12-24 Monate sehe:

Folie 14: Wachstum trotz geopolitischer Herausforderungen

Wir wollen wachsen und das trotz der wachsenden Unsicherheit in den nordafrikanischen Staaten. In Tunesien ist nach dem Anschlag von Sousse der Tourismus praktisch zum Erliegen gekommen. Auch sind die meisten Flüge nach Sharm El Sheikh derzeit ausgesetzt.

Nach Hurghada und Marsa Alam sind zwar Reisen möglich. Die Nachfrage ist aber aufgrund von Unsicherheit bei unseren Kunden gering. Auch die Nachfrage nach Reisen in die Türkei liegt erheblich unter der der Vorjahre.

Die entscheidende Frage lautet, wie wird sich die Situation weiter entwickeln. Wird es wie auch schon in der Vergangenheit eine zyklische Erholung in Nordafrika geben? Wir wissen dies nicht, planen aber natürlich stärker in die Gebiete zurückzugehen, sobald dies von der Nachfrageseite der Gäste möglich und geboten ist.

Die Nachfrage nach Reisen auf die Kanaren und im Sommer auf die Balearen steigt sprunghaft in die Höhe. Die Preise steigen, das Angebot wird knapp. Wir investieren daher auch in weitere hochattraktive Zielgebiete wie die Kap-Verdischen Inseln, die Karibik, aber auch preiswerte Zielgebiete, wozu Bulgarien gehört. Die Gesamtinvestitionen werden im laufenden Geschäftsjahr bei 750 m€ und damit planmäßig über den Werten der Vorjahre liegen.

Folie 15: Turnaround Frankreich

Meine Damen, meine Herren, bei aller positiver Entwicklung in den Quellmärkten bleiben Deutschland und Frankreich herausfordernd. In Frankreich waren wir im letzten Jahr auf einem guten Weg, die langjährigen Verluste einzudämmen. Die Entwicklung in Nordafrika, der Hauptdestination für die Gäste aus Frankreich, hat uns dann zurückgeworfen. Wir sind unter der neuen Führung von Elie Bruyninckx, der das West-Cluster mit den Niederlanden, Belgien und Frankreich führt, derzeit dabei, den Anteil der Destinationen außerhalb Nordafrikas im Reisemix für Frankreich massiv auszubauen. Gleichzeitig haben wir gemeinsam mit seinem Team auch in Frankreich TUI als Marke eingeführt. Ich bin sehr sicher, dass diese Strategie schon kurzfristig Früchte tragen wird.

Folie 16: Turnaround Deutschland

In Deutschland haben wir in den letzten Jahren sowohl Marktanteil als auch Marge verloren. Hier gibt es nun unter dem neuen Management von

Sebastian Ebel einen Plan, diesen Trend umzudrehen. Dieser Plan umfasst eine Vielzahl von Maßnahmen, die unter anderem die Stärkung des Vertriebs und des Marketings vorsehen. Mir ist sehr wohl bewusst, dass das nicht über Nacht geschehen kann. Der Veränderungsprozess wird wie gesagt 3-5 Jahre in Anspruch nehmen.

Ich bin aber sehr zuversichtlich, dass die entscheidenden Stellschrauben identifiziert und die wesentlichen Aktionen auf dem Weg sind. Auch bin ich sicher, dass sich der Aufwand lohnt. Der deutsche Markt ist für uns nicht nur der größte, es sind auch die Deutschen, die pro Kopf am meisten für ihren Urlaub ausgeben. Der Markt ist und bleibt für die TUI attraktiv.

Folie 17: Strategie Kreuzfahrten

Unter allen Wachstumssparten ist die der Kreuzfahrten mit die interessanteste. Die entscheidende Frage ist hier, wie lange wird das Wachstum des letzten Jahres oder der letzten Jahre anhalten, zumal sich der Markt historisch recht zyklisch entwickelt hat. Nach unserer Bewertung, werden wir hier noch viele gute Jahre vor uns haben. Dafür sprechen:

1) die im Verhältnis zu anderen Märkten in Deutschland noch niedrigen Zahlen. Die Deutschen haben die Kreuzfahrt erst spät für sich entdeckt. Haupttreiber sind erfahrungsgemäß Alter und Wohlstand der Bevölkerung sowie die verfügbare Zeit. Bei allen diesen Treibern liegt Deutschland vorne. Gleichzeitig erkennen auch immer mehr Familien und

jüngere Menschen die Vorteile der Kreuzfahrt: Der Komfort eines Hotels auf See, umfassende Sport- und Freizeitangebote und eine Vielzahl von verschiedenen Städten, die in einem Urlaub erkundet werden können.

2) unsere enorme Vertriebsstärke in England. Hier ersetzen wir unsere bisherige Flotte mit neuer Tonnage. Die Buchungen der in Kürze in Dienst zu stellenden Discovery spricht eine eigene Sprache. Die kommerziellen Resultate sind sehr, sehr vielversprechend.

3) die begrenzte Kapazität der Werften für die großen Kreuzfahrtschiffe. Hier gibt es derzeit weltweit nur noch 4 Werften. Damit glauben wir, dass wir auch in den nächsten Jahren weiter einen anbietergetriebenen Markt sehen werden. Es wird darüber hinaus sehr deutlich, welchen Wert unsere vorausschauende Flottenplanung vor 2 Jahren heute wirklich hat.

4) dass wir uns mit unseren Schiffen eine sehr gute Position im Wettbewerb geschaffen haben. Nicht nur betreiben wir mit der „Europa“ und der „Europa 2“ die besten Kreuzfahrtschiffe der Welt, auch die „Well being“-Positionierung unserer Mein Schiff-Flotte ist ausgesprochen populär.

Folie 18: Verkaufsprozess für Hotelbeds Group eingeleitet

Unsere Hotelbeds Group befindet sich nun im Verkauf. Dem vorausgegangen ist ein wichtiger Prozess der Trennung von unseren Destinationsagenturen, die wie angekündigt im Unternehmen verbleiben.

Beide Unternehmensteile waren historisch eng verwoben und trugen zuletzt einen etwa gleichen Ebita-Anteil zum Gesamterfolg des Unternehmens bei. Die eigentliche HBG, die nun separat geführt werden soll, umfasst im Kern eine Plattform, auf der etwa 70.000 Hotels und 31.000 Vertriebsorganisationen, meist Online Travel Agenturen, OTAs und Reisebüros, präsent sind. Das Unternehmen ist sehr profitabel und das Umsatzwachstum mit über 20% ist enorm.

Die HBG ist mit 6% Marktführer! Man kann aber daran schon erkennen, dass eine Marktkonsolidierung sehr wahrscheinlich ist. Da die Bewertung des Unternehmens am Kapitalmarkt, die sich ja im Wesentlichen am Wachstumspotential ausrichtet, bei der HBG relativ größer sein dürfte als bei unserem Kerngeschäft, wäre es unsinnig diese Konsolidierung unter dem Dach der TUI vorzunehmen. Außerdem sind die Synergien zwischen der HBG und der Touristik im Unternehmen gering. Daher glauben wir sehr an den jetzt verfolgten Ansatz. Wir denken, dass der Verkaufsprozess möglicherweise schon dieses Jahr abgeschlossen werden kann, da das Interesse von verschiedensten Investoren an dem Unternehmen groß ist.

Folie 19: Hapag-Lloyd AG

Der lange angestrebte und zweimal verschobene Börsengang der Hapag-Lloyd wurde Ende letzten Jahres realisiert. Dieser Schritt war richtig und wichtig – unabhängig vom ersten Ausgabekurs der Aktien. Er war wichtig, weil unser Hapag-Lloyd-Anteil nun handelbar ist und wir einen Marktwert statt eines Buchwerts sehen. Die Aktie wird inzwischen für

17,30 € gehandelt. Ich glaube allerdings, dass der Kurs bei einer fairen Bewertung darüber liegen sollte. Nun befinden wir uns derzeit ohnehin bis zum 04. Mai des Jahres in einer Lockup-Periode. Das bedeutet, die TUI kann in dieser festgelegten Periode keine Anteile am Markt veräußern. In jedem Fall haben wir mit dem Börsengang einen weiteren entscheidenden Schritt zum Ausstieg aus der Containerschiffahrt geschafft. Die Fungibilität unserer Beteiligung, d. h. die Handelbarkeit, wurde hergestellt.

Folie 20: Guter Start in das 1. Quartal 2015/16

Meine Damen und Herren, die Herausforderungen in den nächsten 12-24 Monaten sind also groß, die Chancen sind es aber auch. Wir sind sehr guter Dinge, dass wir weiterhin erfolgreich sein können. Das zeigt auch der Blick auf die Zahlen des ersten Quartals unseres Geschäftsjahres:

In Anbetracht der Beeinträchtigungen in Nordafrika lief das Quartal für uns sehr positiv. So konnten wir unseren Markenumsatz um 7% auf 4,4 Mrd. € steigern. Gleichzeitig gelang es uns, die saisonüblichen Verluste um 3% auf -102 m€ zu reduzieren. Diese positive Entwicklung ist vor allem auch deshalb außergewöhnlich, da ja der Verkauf des RIU Hotels Waikiki im Vorjahr mit 16 m€ positiv gewirkt hat.

Folie 21: Unsere Ziele für das Geschäftsjahr 2015/16

Auf der Basis dieses starken Startes in das Jahr haben wir heute Morgen bei der Präsentation unserer Quartalszahlen unseren Ausblick

für dieses Jahr bestätigt. Nur zur Erinnerung sehen Sie diesen Ausblick nochmals auf dem Schaubild hinter mir.

Folie 22: Das wichtigste sind die Menschen!

In den vergangenen beiden Jahren musste ich viel über Sparprogramme und auch über den Abbau von Mitarbeitern sprechen – insbesondere hier am Firmensitz in Deutschland. An den Einschnitten ging kein Weg vorbei. Sie waren zwingend und sie waren die Basis, um einen Zusammenschluss mit der früheren TUI Travel überhaupt erst möglich zu machen.

Ich habe an verschiedenen Beispielen heute dargestellt, dass unser integriertes Geschäftsmodell überlegen ist und wir deshalb aus einer sehr guten Position heraus in die nächsten Jahre starten. Davon bin ich gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen überzeugt.

Dennoch ist die neue TUI heute noch nicht „fertig“, denn sie besteht aus einer Vielzahl von Einzelunternehmen, mit ganz unterschiedlichen Hintergründen, einer jeweils eigenen Geschichte, Tradition und Kultur. Jetzt nach dem Merger besteht wirklich die Chance ein Unternehmen zu formen, in dem wir gemeinsame Werte leben, über Länder- und Organisationsgrenzen hinweg arbeiten und trotzdem niemand seine Identität gänzlich verliert. Diese neue Kultur kann man nicht verordnen. Eine neue Kultur muss sich gemeinsam entwickeln, sie muss entstehen. Was wir dazu brauchen, ist ein gemeinsames Verständnis unserer Vision und der Werte. Daran arbeiten wir.

Wir sind in einer Dienstleistungswelt zu Hause. Was wären wir ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? In einer Dienstleistungsindustrie ist jeder Mitarbeiter die Marke: die Angestellten im Reisebüro, die Kapitäne, Piloten und Flugbegleiter, die Reiseleiterin vor Ort, die Mitarbeiter bei RIU oder Robinson und viele andere Servicekräfte. Nur wenn alle gut ausgebildet sind und Hand in Hand zusammenarbeiten, sind wir als Ganzes erfolgreich. Jeder ist wichtig, denn er repräsentiert für unsere Gäste TUI und ihre Werte.

Ich bin froh, dass wir mit Frau Dr. Elke Eller nun seit Mitte Oktober eine Kollegin im Vorstand an Bord haben, die sich zu hundert Prozent den wichtigen Themen Menschen und Talente bei TUI widmet. Ich selber treffe aber auch wie bereits Anfang 2015 in diesen Wochen in allen Landesgesellschaften Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Nachwuchsführungskräfte zu Gesprächen in kleineren Runden, um mir ein Bild vom Potential in den Märkten zu machen und Ideen „vor Ort“ aufzunehmen. Das ist mir persönlich besonders wichtig.

Meine Damen, meine Herren, erlauben Sie mir abschließend einige kurze Worte des Dankes an Peter Long, der mit dem Ende der Hauptversammlung aus dem Vorstand ausscheidet und heute hier für den Aufsichtsrat kandidiert.

Wir haben seit meinem Eintritt in den Vorstand Ende 2012 sehr konstruktiv zusammengearbeitet und schon früh ein Verständnis entwickelt, wie die TUI der Zukunft aussehen kann, ja aussehen muss.

Peter, die Zusammenarbeit hat Freude gemacht, weil unsere Debatten fordernd, anspruchsvoll und manchmal durchaus kontrovers waren. Du warst auch vor dem Merger ein fairer Partner, der die TUI als Ganzes im Blick hatte. Diese Fairness, die Begeisterung für unsere Kunden und die Produkte und der Mut, neue Wege gemeinsam zu gehen, haben die Zeit des Mergers und das gemeinsame Jahr im Vorstand der TUI Group geprägt. Ich danke Dir für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Meine Damen und Herren, herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!