



Rede

Friedrich Jousen

Vorstandsvorsitzender TUI AG

anlässlich der Hauptversammlung

am 13. Februar 2018

- es gilt das gesprochene Wort -

Folie 1: Titelfolie



Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre,

Herzlich Willkommen auf unserer Hauptversammlung 2018. Hinter uns liegt ein ereignisreiches und für die TUI ein erfolgreiches Jahr. So konnten wir unser Ergebnis wie auch schon in den beiden Vorjahren wiederum zweistellig steigern. Unsere Bilanz ist so stark wie nie.

Folie 2: TUI – Vom Händler zum integrierten Tourismuskonzern



Auch die Transformation vom Händler zum integrierten Tourismus-Konzern haben wir nun endgültig vollzogen. Dabei war es ein langer Weg von dem Unternehmen, das noch vor 5 Jahren im Wesentlichen als Händler in vielen lokalen Gesellschaften agierte. Unsere Marken- und Systemvielfalt war enorm. Unsere Profitabilität war gering. Das lag zum einem an den schmalen Handelsmargen, zum anderen an kaum genutzten Synergien. Unser Ergebnisverlauf war sehr saisonal. Unser Portfolio der Geschäfte war ungeordnet und äußerst komplex.

Heute ist das anders. Nach dem Zusammenschluss mit der TUI Travel haben wir alle Nicht-Kernbereiche erfolgreich verkauft. Alle versprochenen Synergien konnten gehoben werden. Wir haben unser Geschäft neu zentriert und zwar vom Handel hin zum integrierten Tourismuskonzern, der Hotels und Kreuzfahrtschiffe selbst plant, baut, finanziert und betreibt. Hier liegen die neuen Schwerpunkte und inzwischen auch rund 60% unseres Ergebnisses. Die

Reiseveranstalter im Konzern bleiben als direkter Marktzugang sehr wichtig. Sie stellen sicher, dass die Auslastung in unseren Hotels und auf den Schiffen hoch ist. Schließlich haben wir unser Geschäft inzwischen auf der Basis einheitlicher Plattformen konsequent global aufgestellt. All das sind Gründe für den außergewöhnlich starken Ergebnisanstieg. Darüber hinaus konnten wir weltweit unsere Umsätze steigern und Marktanteile hinzugewinnen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Sie halten uns seit Jahren die Treue, Sie haben die Transformation unseres Unternehmens immer aktiv unterstützt. Dafür danken wir Ihnen als Vorstand und ich Ihnen persönlich. Wir waren in den letzten Jahren stark genug, um das Unternehmen zu transformieren, die Bilanz zu stärken und gleichzeitig im Marktvergleich außergewöhnlich hohe Dividenden zu zahlen. Die Dividende möchten wir übrigens auch in diesem Jahr wieder erhöhen, sofern Sie dem Vorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat zustimmen. Die erhöhte Dividende ist neben der sehr schönen Entwicklung unserer Aktie im letzten Jahr ein Zeichen des Erfolgs und ein Zeichen dafür, dass sich Ihr Vertrauen auch lohnt.

Lassen Sie mich einleitend auf einen letzten Punkt kommen. Unsere heutige Position verdanken wir sicher einer guten Strategie, aber insbesondere auch der großen Einsatzbereitschaft unserer 67.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Uns ist sehr bewusst, dass insbesondere in einem Dienstleistungsunternehmen das Engagement der Mitarbeiter von unschätzbarem Wert ist. Die Mitarbeiter sind es, die unsere Marke den Kunden gegenüber erlebbar machen. Sie sind die TUI. Das Engagement der Mitarbeiter stimmt bei uns, hierdurch zeichnen wir uns als Unternehmen aus. Das erfordert im Einzelfall von jedem Mitarbeiter einen großen Einsatz. Für diesen Einsatz möchte ich mich im Namen des Vorstands ausdrücklich bei dem

gesamten Team bedanken. Ohne diesen Einsatz hätten wir die beste Strategie nicht so erfolgreich umsetzen können.

Folie 3: Herausforderungen und Chancen: Externe Einflussfaktoren und Megatrends

Herausforderungen und Chancen: Externe Einflussfaktoren und Megatrends

DIGITALISIERUNG	GEOPOLITIK	NEUE KUNDENGRUPPEN
 • OTAs bleiben stark • Zusätzlich: • Cloud • Artificial Intelligence • Blockchain	 • Terrorismus • Nationalismus • Klimawandel	 • Generation Y • Mobile Kommunikation • Soziale Medien • Erlebnis • Marken

WACHSTUM DES WELTWEITEN REISEMARKTES WEITERHIN INTAKT

3 TUI AG | Hauptversammlung 2018

Wir haben nun erstklassige Voraussetzungen. Die TUI 2018 ist kerngesund. Wir werden und wir dürfen jetzt aber nicht den Fehler machen, von den Erfolgen in der Vergangenheit auf die Zukunft zu schließen. Die Welt um uns herum ändert sich in einer nie dagewesenen Geschwindigkeit. Es entstehen große Herausforderungen, es entstehen aber auch enorme Chancen. Hier ist es wichtig nicht abzuwarten, sondern die Zukunft in die eigene Hand zu nehmen und zu gestalten. Dabei sehe ich drei wesentliche externe Einflussfaktoren und Megatrends, die für unsere Industrie besondere Bedeutung haben:

1) Die Digitalisierung

Schon zu der Zeit als ich vor etwas über fünf Jahren meine Tätigkeit bei der TUI aufnahm, galt die Digitalisierung als eine der wesentlichen Herausforderungen. Der Reiseveranstalter war ja im Wesentlichen Händler, er kaufte und verkaufte Reiseprodukte, wie zum Beispiel Hotelbettenkontingente. Gerade dieser Handel schien aber erheblich unter Druck zu kommen. Internet-Plattformen, die sogenannten OTAs, hatten breitere Angebote, bessere Kostenpositionen und waren dank ihrer hohen Marktkapitalisierung enorm finanzstark. Wir entschieden uns dazu, unser Unternehmen in einen integrierten Tourismuskonzern zu transformieren und in einem zunehmenden Maße die Hotels und Kreuzfahrtschiffe selbst zu planen, bauen, finanzieren und zu betreiben. Unsere Reiseveranstalter sollten uns als Direktvertriebe den Marktzugang garantieren und von den OTAs unabhängiger machen. Das ist uns weitgehend geglückt. Unsere eigenen differenzierten Produkte erzielen attraktive Kapitalrenditen und unterstützen gleichzeitig unseren Vertrieb. So können wir uns von unseren Wettbewerbern abgrenzen und schaffen strategische Eintrittsbarrieren. Unser integrierter Ansatz führt zu einer hohen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Darüber hinaus beobachten wir weitere technische Umbrüche. So wird das eigene Rechenzentrum immer weniger relevant. Wenn wir unsere IT und die relevanten Prozesse in die Cloud bringen – wir sind heute auf einem guten Weg dazu – dann ergeben sich neben den Risiken ganz erhebliche Chancen. Die enorme Rechenleistung in der Cloud kann nur dann abgerufen werden, wenn die Software auch Cloud-ready ist. Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz bei uns zum Beispiel zur Optimierung der Preis/Yield-Algorithmen hat enorme Vorteile, die wir nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Neue Technologien wie die Blockchain können enorme Vorteile haben, um

Marktzugänge zu öffnen und effizient zu gestalten. Konsequenterweise eingesetzt, können wir so unsere Auslastung und Margensteuerung in Hotels, Kreuzfahrtschiffen und Flugzeugen sehr effizient optimieren.

2) Die Geopolitik

Auch die geopolitischen Herausforderungen bleiben uns erhalten. Gott sei Dank haben wir nach Jahren mit ansteigendem Terrorismus zumindest die letzten 12 Monate einen Rückgang gesehen. Trotzdem leben wir in einer Zeit mit wachsendem Nationalismus und einer immer präsenten terroristischen Gefahr. Die Globalisierung erzeugt neben Ihren unbestreitbar positiven Effekten auch Verlierer. Die Ungleichheit der Lebensverhältnisse und die prekäre Situation der Menschen in vielen Ländern, ist oft die Basis für Radikalisierung und Terror.

Auch in unseren Quellmärkten erstarken populistische Kräfte. Diese können erhebliche Einflüsse auf die Wirtschaft haben. Der Brexit ist hier sicher nur ein Beispiel.

Naturkatastrophen kommen im Rahmen der globalen Erwärmung immer häufiger vor. Die Einflüsse auf unser Geschäft sind offensichtlich. Denken Sie nur an die Hurrikans in der Karibik.

Um die geopolitischen Herausforderungen bestmöglich zu beherrschen, ist es wichtig, dass wir unser Geschäft doppelt diversifizieren, sowohl in den Quellmärkten als auch in den Zielgebieten. Das ist uns in den letzten Jahren schon ganz gut gelungen. Wir sprechen heute nicht mehr nur Kunden in UK und Deutschland an und unser Angebot umfasst nicht mehr nur Urlaubsregionen im Mittelmeerraum, in Südeuropa und Nordafrika. Das macht

unsere strategische Aufstellung als Konzern deutlich robuster als in der Vergangenheit. Den eingeschlagenen Weg werden wir entschlossen weiterverfolgen und unsere Investitionen weiter global optimieren.

3) Die neuen Kundengruppen

Schließlich reden wir über neue Zielgruppen. In den traditionellen Zielgruppen sind wir sehr stark. Nun aber drängt die Generation Y, das sind die Zielgruppen im Alter unter 35 Jahren, in den Markt. Ihr Kaufverhalten ist anders, sie kauft mobil. Ihre Informationen bezieht sie eher aus den sozialen Medien als aus dem Beratungsgespräch, zum Beispiel mit einem Reisebüro. Für diese Generation ist das Leben an sich wichtiger, als das Produkt und die Aggregation von Wohlstand. Man sagt, das Leben, die Erfahrung ist der neue Luxus. Das ist für uns generell kein schlechter Trend. Wir sind ja ein Erlebnis und eben kein Produkt. Trotzdem, diese Generation hat ihre eigene Welt, Ihre eigenen Marken. Hier müssen wir darauf achten, dass wir als TUI nicht die Marke der Eltern werden, sondern relevant bleiben. Wir haben die Markenumstellung, die wir inzwischen in allen Ländern vollzogen haben, dazu genutzt, unsere TUI-Marke zu verjüngen, sie digitaler und direkter zu machen.

Meine Damen und Herren, die Herausforderungen sind also groß, aber ich sehe vor allem die Chancen. Wenn es uns gelingt, die Megatrends für uns richtig zu lesen und mit großer Entschlossenheit für uns zu nutzen. Hierbei sind wir auf einem guten Weg. Ich werde darauf im letzten Teil meiner Rede noch zu sprechen kommen. Darüber hinaus kann uns positiv stimmen, dass die fundamentalen Markttrends für uns seit über einem Jahrzehnt in Takt sind. Die touristischen Märkte wachsen nämlich weltweit seit Jahren stärker als das Bruttosozialprodukt. Auch die Prognosen sind vielversprechend. Die Menschen

wollen reisen und reisen immer mehr. Das gilt für unsere Kernmärkte in Nordeuropa. Es gilt vor allem auch für die neu entstehenden Mittelschichten überall auf der Welt. Denken Sie nur an die enormen Potentiale in China. Hierzu hatte ich ja schon auf der letzten Hauptversammlung gesprochen. Ich bin also in Summe für unser Unternehmen sehr optimistisch.

Folie 4: Ergebnisziele im Geschäftsjahr 2017 erneut übertroffen



Werfen wir nun zunächst aber einen Blick auf das vergangene Jahr: Hier haben wir unsere Ergebnisziele erneut übertroffen.

Wir konnten unsere Umsätze um 12% auf 18,5 Milliarden € steigern. Die Steigerung entfiel etwa je zur Hälfte auf ein Mehr an Kunden und auf höhere Preise.

Unser EBITA konnten wir um 12% auf 1.102 m€ steigern. Das EBITA aus den Hotel- und Kreuzfahrtbereichen liegt inzwischen bei 56% bzw. 60% inklusive Destination Services. Damit lag dieser Anteil etwa doppelt so hoch, wie zum Zeitpunkt des Mergers Ende 2014.

Unser Ergebnis je Aktie konnten wir um knapp 34% auf 1,14 € steigern. Dieses Ergebnis war ausreichend, um die drei Kernziele der attraktiven Dividende, der Investition in die Transformation unseres Unternehmens und der Stärkung unserer Bilanz gleichzeitig zu realisieren.

Zu unserer Bilanz: Diese konnten wir erheblich stärken. Wir haben inzwischen eine Eigenkapitalquote von 25%. Unser Leverage Ratio Schulden/EBITDAR beträgt nur noch 2,5.

Zu den Investitionen: Sie lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr bei etwa 1,1 Mrd. €. Bei den Investitionsentscheidungen waren wir sehr diszipliniert, so dass wir unsere ROIC von 22% auf knapp 24% steigern konnten.

Zu den Dividenden: Auf der Basis dieser Zahlen möchten wir Ihnen für das abgelaufene Geschäftsjahr eine Steigerung der Dividende von 0,63€ auf 0,65€ vorschlagen, was einer Steigerung von 3% und einer Dividendenrendite von etwa 4% entspricht. Das ist im Sektorvergleich sehr hoch und attraktiv.

Folie 5: Hotels & Resort – profitables Wachstum und Steigerung der Kapitalrenditen



Meine Damen und Herren, unsere Positionierung stimmt also, unsere Resultate sind sehr robust. Das dritte Jahr in Folge haben wir nun ein zweistelliges Ergebniswachstum geliefert und wollen dies auch in Zukunft erreichen.

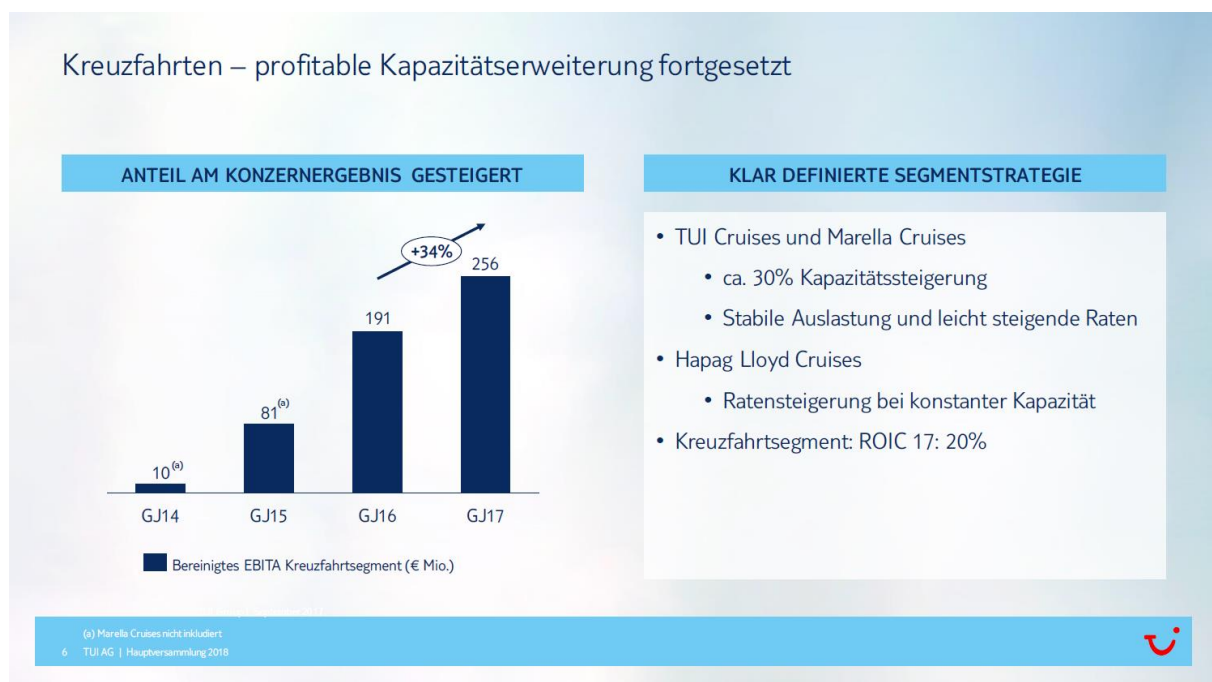
Im Folgenden möchte ich zu Ihrer Information, zur Transparenz und zum besseren Verständnis unseres Geschäfts noch kurz einmal auf die wesentlichen Ergebnisse unserer einzelnen Geschäftsbereiche eingehen:

Hotels & Resorts:

In dem Bereich der Hotels & Resorts konnten wir unser EBITA von 304m€ um 17% auf 357m€ steigern. Ein erheblicher Ergebnisträger war die Ausweitung unseres Hotelfortfolios. Von den 28 Hoteleröffnungen seit dem Zusammenschluss mit der TUI Travel entfielen 10 auf das letzte Jahr. Die

durchschnittliche Belegung war mit 79% hoch. Die durchschnittliche Rate lag bei gut 63€ und damit mehr als 20% über dem Wert zum Zeitpunkt des Mergers. Den ROIC konnten wir nochmals um 1% Punkt auf gut 13% steigern. Das ist das Resultat unserer sehr disziplinierten Investitionspolitik. Ich habe immer gesagt, die neue TUI steht für profitables Wachstum, nicht für Abenteuer auf Kosten der Aktionäre. Wir verfolgen eine Wachstumsstrategie bei gleichzeitiger Steigerung der Ergebnisse und der operativen Effizienz, im Preis und bei der Belegung.

Folie 6: Kreuzfahrten – profitable Kapazitätserweiterung fortgesetzt



Der Bereich Cruises konnte seine Ergebnisse von 191m€ um 34% auf 256m€ steigern. Dazu trugen insbesondere TUI Cruises und Marella Cruises bei. Marella Cruises ist übrigens der Name unserer britischen Kreuzfahrt-Tochter. Sie hieß Thomson Cruises bis zu dem Markenwechsel von Thomson zu TUI im Herbst 2017. – In beiden Bereichen haben wir im letzten Jahr unsere Kapazität

um jeweils etwa 30% ausgebaut. In beiden Fällen gelang es uns, die durchschnittliche Auslastung auf über 100% zu halten und die durchschnittlichen Raten sogar zu steigern.

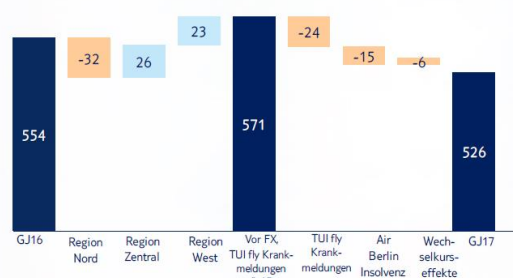
Auch bei Hapag-Lloyd können wir mit den Ergebnissen sehr zufrieden sein. Im Segment der Luxus- und Expeditionskreuzfahrten hatten wir die Kapazitäten konstant gehalten. Es erfolgte keine Investition zur Ausweitung unserer Flotte. Die Ergebnissteigerung von 4m€ resultierte ausschließlich aus Ratensteigerungen.

Der segmentspezifische ROIC der Kreuzfahrten lag bei knapp 20% und damit erheblich über den Kapitalkosten auf einem Rekordniveau. Da wir in diesem Segment derzeit erheblich in Wachstum, also neue Schiffe, investieren und damit Investitionen und Kosten mit Vorlauf und ohne entsprechende Ergebnisse sind, ist klar: Der ROIC wird hier auch in den nächsten Jahren plangemäß weiter steigen.

Folie 7: Marketing & Vertrieb – Marktanteilswachstum und Ergebnisstabilität

Marketing & Vertrieb – Marktanteilswachstum und Ergebnisstabilität

ENTWICKLUNG DES BEREINIGTEN EBITA (Mio. €)



WACHSTUM INTAKT

- 1 Mio. Mehrkunden im GJ17
- Markenwechsel erfolgreich umgesetzt
 - jünger
 - direkter
 - digitaler
- Rekordbuchungen Stand Q1 2018

Unter dem Bereich Marketing & Sales haben wir das Veranstaltergeschäft zusammengefasst. Das Ergebnis ging hier von 554m€ um 5% auf 526m€ zurück. Wesentliche Treiber waren hier die krankheitsbedingten Flugausfälle bei TUI fly direkt zu Beginn des Geschäftsjahres und auch die Insolvenz der AirBerlin. Ohne diese Effekte hätten wir im Ergebnis einen leichten Anstieg verbucht.

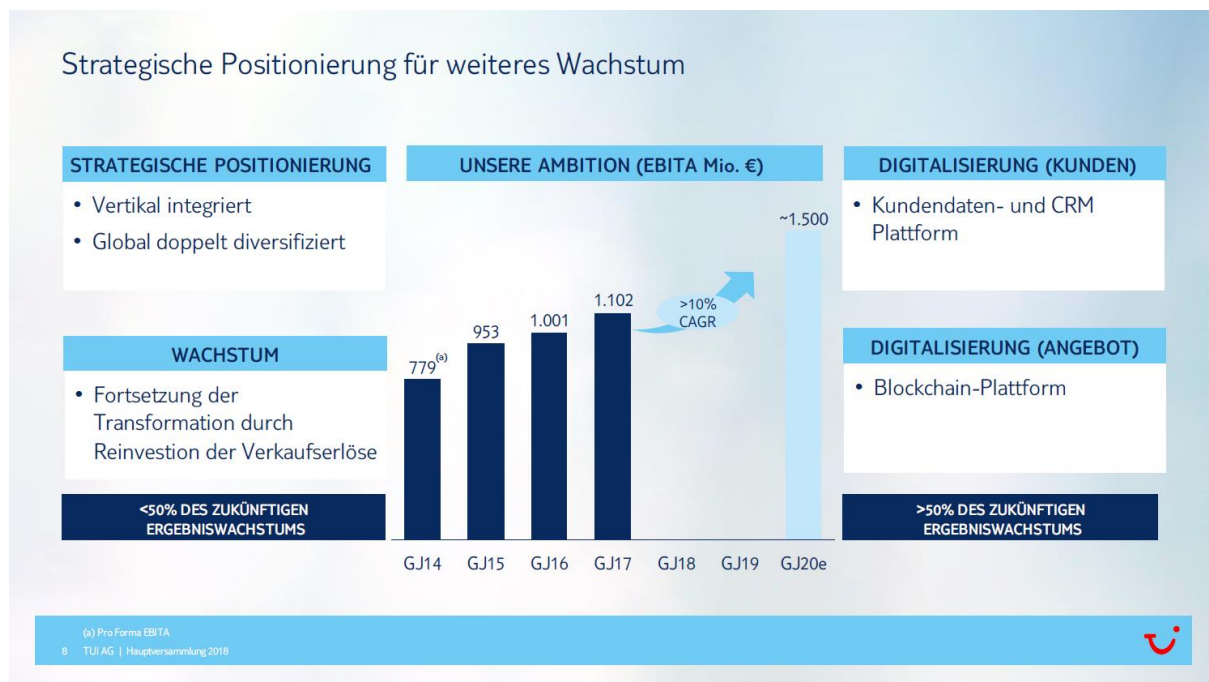
In den Quellmärkten selbst sehen wir ein gemischtes Bild. In der Region Nord verbuchten wir einen Ergebnismrückgang in Folge der erheblichen Reduktion des Pfund-Wertes nach dem Brexit-Votum. Die Dollar- und Euro-Kostensteigerungen konnten nicht vollständig über höhere Preise in den Markt weitergegeben werden. Erfreulich entwickelten sich die Zentral und West Region. In Deutschland profitierten wir von Marktanteilsgewinnen und auch

etwas von der Bereinigung des Marktes. In Belgien und in den Niederlanden konnten wir unsere Ergebnisse ebenfalls steigern.

In Summe konnten wir über alle Märkte hinweg über eine Million Kunden und damit erheblich Marktanteile hinzugewinnen. Dies erfolgte in einer Phase, in der wir überall von den früheren lokalen Marken auf die neue globale Marke TUI gewechselt sind. Diese Markenwechsel waren sehr erfolgreich. Unsere ungestützte Markenbekanntheit liegt auf einem sehr hohen Niveau, aber auch unsere Positionierung ist nun jünger, direkter und digitaler. Das ist entscheidend für die langfristige Relevanz unserer Marke.

Auch im ersten Quartal des nun seit Oktober laufenden neuen Geschäftsjahres haben sich die positiven Trends weiter fortgesetzt. Bei den Buchungen für das Gesamtjahr liegen wir derzeit auf dem höchsten Stand der Firmengeschichte. Wir können daher unsere Guidance für das laufende Geschäftsjahr bestätigen.

Folie 8: Strategische Positionierung für weiteres Wachstum



Lassen Sie mich auf die zukünftige strategische Ausrichtung unserer TUI zu sprechen kommen.

Nachdem wir die Transformation unseres Unternehmens weit vorangetrieben haben, können wir uns über eine starke Positionierung unserer TUI freuen. Wir betreuen unsere Kunden vertikal integriert über die gesamte Wertschöpfungskette - von der Buchung, über den Flug, in der Zielregion und im Hotel. Unsere Ergebnisse erwirtschaften wir schon zu 56% in den wesentlich attraktiveren Geschäftsfeldern der Hotels und Kreuzfahrten, attraktiver deshalb weil diese weniger saisonal sind und mehr Cash generieren. Unser Portfolio ist doppelt diversifiziert. Wir operieren in einer zunehmenden Anzahl von Märkten und weiten unsere Marktanteile dort aus. Unsere Hotel- und Destinationsaktivitäten haben wir über die Jahre vom südeuropäischen und nordafrikanischen Raum besonders in der Karibik und nach Südostasien

ausgeweitet. Darüber sind wir wesentlich weniger anfällig für externe Faktoren und Krisen jeglicher Art.

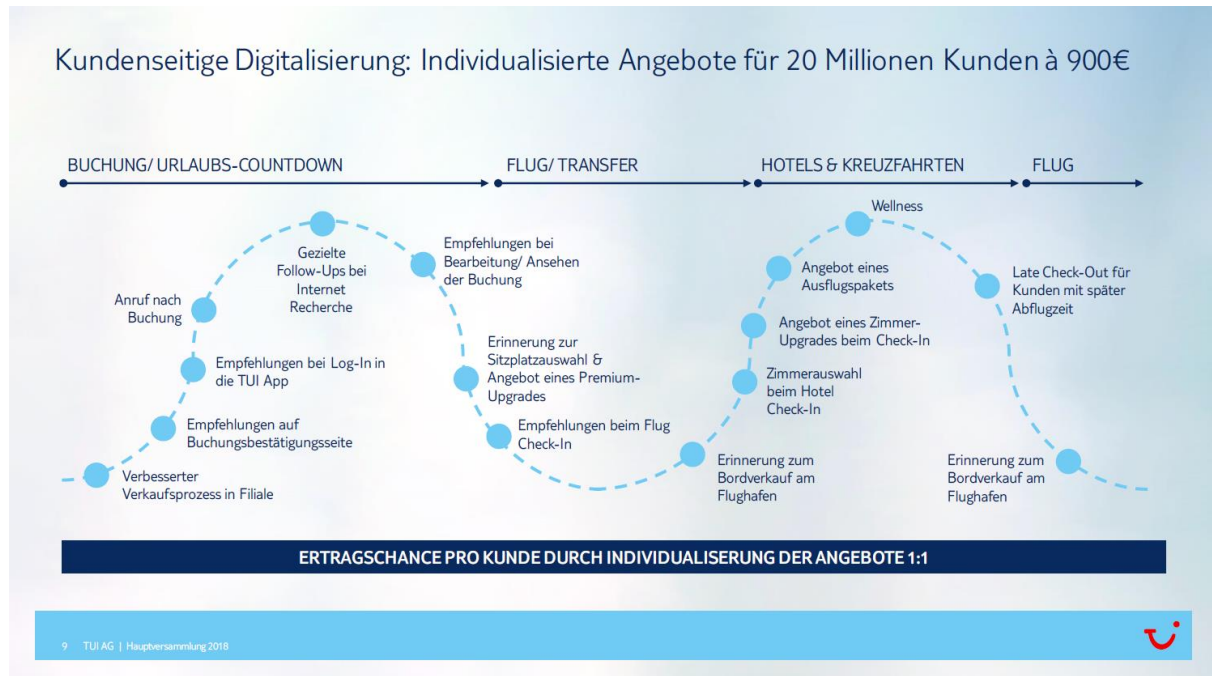
Unsere Wachstumspipeline ist gut gefüllt. Wir haben für die nächsten Jahre ein ambitioniertes und zugleich diszipliniertes Investitionsprogramm mit klaren Mindestrenditevorgaben vor uns. Die Mittel, die uns diese Investitionen neben den hohen Dividenden und der Stärkung unserer Bilanz ermöglichen, resultieren aus den Verkäufen unserer Nichtkernaktivitäten der vergangenen Jahre, hier insbesondere der Hotelbeds Group, Travelopia und Hapag-Lloyd. Um allerdings auch zukünftig ein Ergebniswachstum von mindestens 10% pro Jahr zu generieren, werden wir mehr tun müssen.

Hier greifen unsere strategischen Programme der globalen Digitalisierung unserer gesamten Wertschöpfungskette. Hierzu haben wir zwei Initiativen gestartet, die unser Unternehmen digital transformieren werden:

- 1) Auf der Kundenseite: Eine Kundendaten- und CRM-Plattform in der Cloud, die überall und global einheitlich den Zugriff auf die aktuellen Kundendaten ermöglicht.
- 2) Auf der Angebotsseite: Ein System in modernster Blockchain-Technologie, das den Zugriff auf unsere gesamte Risikokapazität im Bereich der Hotels und Kreuzfahrten erlaubt.

Diese beiden Bereiche werden in diesem Jahr etwa die Hälfte des Ergebniswachstums beitragen und auch in den nächsten Jahren ein wesentlicher Ergebnistreiber sein.

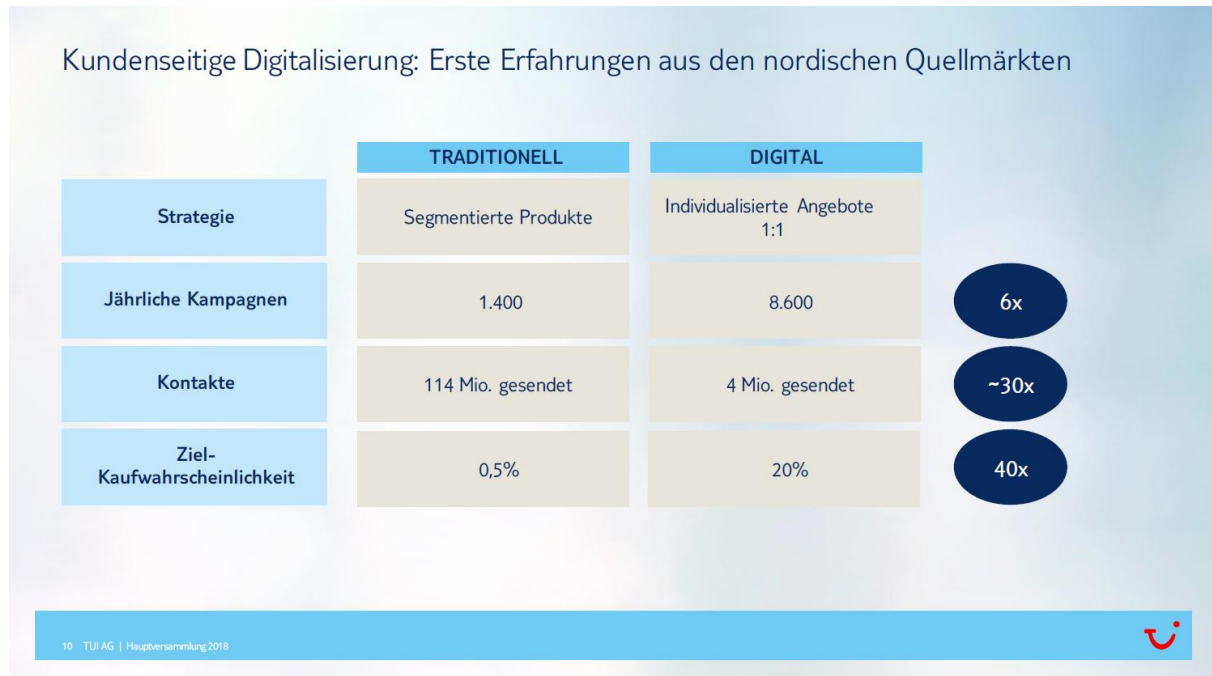
Folie 9: Kundenseitige Digitalisierung: Individualisierte Angebote für 20 Millionen Kunden à 900€



Lassen Sie mich auf die beiden Initiativen im Einzelnen eingehen:

Zuerst die Kundenseite: Die TUI hat in Summe jedes Jahr 20 Millionen Kunden. Jeder dieser Kunden macht im Schnitt einen Umsatz von etwa 900€, das ergibt dann den Gesamtumsatz unseres Unternehmens von etwa 18 Mrd. €. Die entscheidende Frage ist nun: Sollte es nicht möglich sein, diesen Umsatz geringfügig auf z. B. 920€ zu steigern. Um die Antwort vorwegzunehmen, selbstverständlich geht das, wir betreuen ja unsere Kunden über den gesamten Zyklus einer Reise. Wichtig ist allerdings, dass wir die Angebote so speziell auf die Kunden zuschneiden, dass sie praktisch 1-zu-1 individualisiert sind.

Folie 10: Kundenseitige Digitalisierung: Erste Erfahrungen aus den nordischen Quellmärkten



Erste Ergebnisse aus den nordischen Quellmärkten sind sehr vielversprechend. Wie auch in den anderen Märkten wurden hier früher Produkte für Segmente entwickelt und in Segmenten vermarktet, heute in der digitalen Welt ist es möglich, für den einzelnen Kunden individualisierte Angebote zu entwerfen. In der alten Welt gab es Marketing-Pläne und segmentierte Angebote, in der digitalen Welt beherrschen wir die Komplexität, wenn es um die individuelle Kundenhistorie, den individuellen Kundenwert, die individuelle Kaufwahrscheinlichkeit geht. Erste Beispiele zeigen, dass mit unseren neuen Systemen die Kampagnenindividualisierung um den Faktor 6 gesteigert werden konnte und die Kontakteffizienz um den Faktor 30 erhöht wurde. Die Erhöhung der Kaufwahrscheinlichkeit auf einen Wert um 20% erscheint damit durchaus realistisch und wurde von einzelnen Kampagnen schon heute übertroffen.

Folie 11: Angebotsseitige Digitalisierung: Risikoarmer Eintritt in Neue Märkte und gleichzeitige Reduzierung der Risikokapazität



Nun zur Angebotsseite: Hier geht es um 100 Mio. Betten-Nächte in eigenem Risiko, also in eigenen Hotels. Darüber hinaus kaufen wir für 5 Mrd. € Betten bei anderen Hoteliers ein und gehen auch hier in Vorleistung. Die Frage ist, Erlösen wir hier den maximalen Wert?

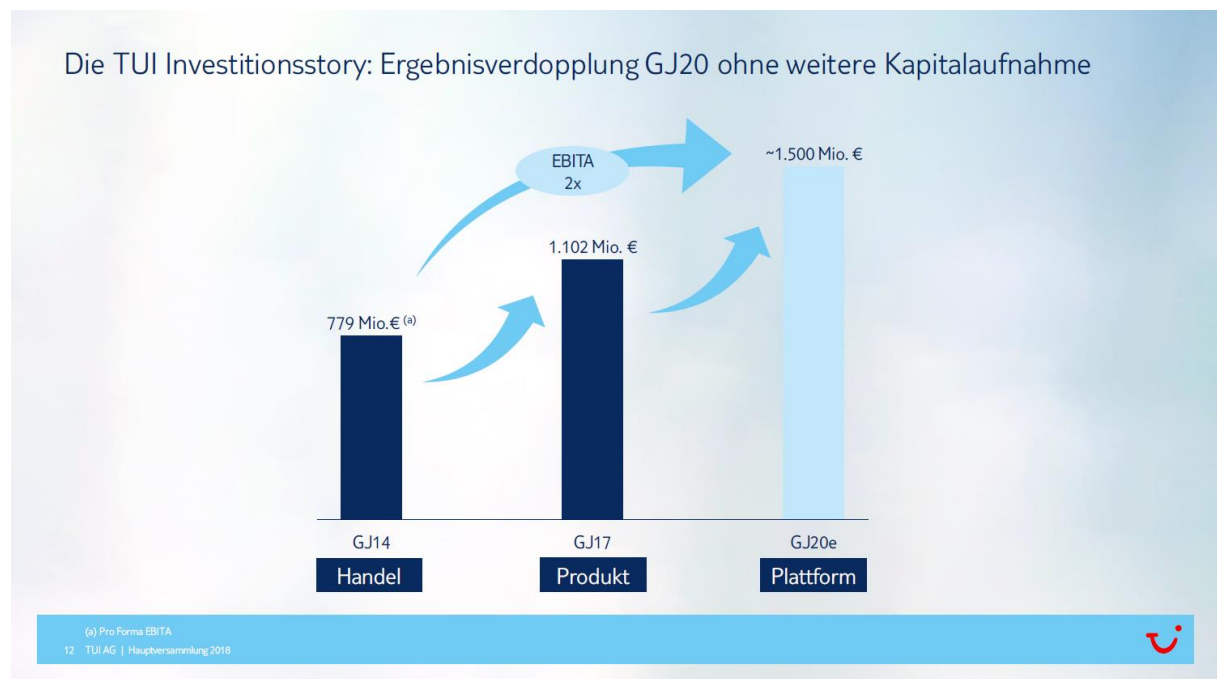
Bis heute werden die Kapazitäten in jedem Markt in dem jeweiligen Reservierungssystem gehalten. Diese sind zum Beispiel in Deutschland und England nicht verknüpft. Läuft nun der Verkauf in einem Hotel in England gut und in Deutschland vergleichsweise schlechter, fällt dies wenn überhaupt erst sehr spät auf. Eine Umgruppierung ist aufwändig und schwierig.

Unsere neue auf der Blockchain basierende Technologie löst diese Strukturen auf. Durch die intelligente Integration in unser Preis-/Yield-System erkennen

wir, in welchen Märkten die Kapazität den höchsten Wert erlösen kann und gruppieren sie dementsprechend dynamisch um.

Die Blockchain ermöglicht uns auch, die Kapazitäten für Dritte zu öffnen. Gelingt es uns z. B. so auch chinesische Anbieter auf unsere Risikokapazität zugreifen zu lassen und darüber z. B. etwa 10% unserer Betten in einem Hotel zu vermarkten, erreichen wir zwei Dinge, zum einen relativ risikoarmen Markteintritt – in dem Beispielfall etwa in China – und zum anderen die Reduktion der Risikokapazität in unseren Kernmärkten um eben diese 10%. Das bedeutet aber, dass hier schon die Preise ab der ersten Übernachtung gesteigert werden können. Diese Effekte schätzen wir als enorm ein. Die nächsten Jahre werden zeigen, wie groß sie wirklich sind.

Folie 12: Die TUI-Investitionsstory: Ergebnisverdopplung GJ20 ohne weitere Kapitalaufnahme



Meine Damen, meine Herren, lassen Sie mich zum Ende kommen.

Für unsere TUI sind die drei Jahre nach dem Zusammenschluss mit der TUI Travel sehr gut gelaufen. Die strategische Neupositionierung als weltweit führender integrierter Tourismuskonzern ist abgeschlossen. Wir haben die Transformation vom Handelsunternehmen zum Produktunternehmen erfolgreich gestaltet. Die Ergebnisse konnten in allen Jahren jeweils zweistellig gesteigert werden.

Wir haben uns auch für die nächsten 3 Jahre Ergebnissteigerungen von jeweils über 10% pro Jahr vorgenommen. Dazu haben wir ein Digitalisierungsprogramm angestoßen, das unser Unternehmen abermals transformieren wird. Jetzt geht es darum, aus dem Produktunternehmen zusätzlich das führende Plattformunternehmen zu bauen. Mit einer Plattform für unsere über 20 Mio. Kunden, und einer weiteren, die unsere touristischen Angebote global zur Verfügung stellt. Sollte uns dies gelingen – und davon bin ich sehr überzeugt – dann wird der Ergebnisanstieg auch in den nächsten 3 Jahren jeweils zweistellig.

Über die Zeit von 6 Jahren hätten wir dann unsere Profitabilität ohne zusätzliches Kapital verdoppelt. Meine Damen, meine Herren, in unserer Industrie gibt es kein Unternehmen, das sich so erfolgreich gewandelt hat. Auch in der Unternehmenslandschaft insgesamt muss man nach vergleichbaren Beispielen lange suchen.

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre, Ihre Investition in unser Unternehmen lohnt sich also. Das war in den letzten Jahren so und das wird auch in den nächsten Jahren so bleiben. Herzlichen Dank!