



Rede

Friedrich Joussen

Vorstandsvorsitzender TUI AG

anlässlich der Hauptversammlung

am 11. Februar 2020

– es gilt das gesprochene Wort –

Der Markt im GJ 2019



Boeing 737 MAX,
Brexit, Überkapazitäten
und Thomas Cook
Insolvenz



Tourismusmarkt wieder
über GDP gewachsen



TUI als integriertes
Unternehmen gut
positioniert

© TUI GROUP | Hauptversammlung 2020 | Friedrich Kasper



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung 2020. Hinter uns liegt ein ereignisreiches Jahr 2019. Es war geprägt von enormen Herausforderungen:

Nehmen Sie den Flugstopp der B737 Max, die Entwicklungen im Rahmen des Brexits oder die Insolvenz von Thomas Cook in Folge erheblicher Überkapazitäten im Flugmarkt. In Summe können wir aber festhalten,

- dass der touristische Markt trotz der Verwerfungen und Herausforderungen wieder über dem GDP gewachsen ist, und
- dass unser Konzern mit seiner Aufstellung als integriertes Unternehmen in der Touristik sehr gut positioniert ist.

TUI im GJ19: Operativ stark – strategisch gut aufgestellt



+2,7% ¹	18,9	-25,6% ²	893
€Mrd. Umsatz		€Mio. bereinigtes EBITA (1.186 €Mio. exkl. MAX)	
-24,4% ⁴	89 ³	-25,0%	54
Cent bereinigtes EPS		Cent Dividende pro Aktie	

1. Basis: EBITA-Änderungen ausschließlich auf kurzfristigen Währungswechseln; 2. Prozent auf einem kurzfristigen Währungswechsel im Vergleich zum GJ18-Basiswert des EBITA mit 1.186 Mio.; 3. Basis: EBITA-Änderungen ausschließlich auf kurzfristigen Währungswechseln; 4. Prozent auf einem kurzfristigen Währungswechsel im Vergleich zum GJ18-Basiswert des EPS mit 112 Cent; 5. Basis: EBITA-Änderungen ausschließlich auf kurzfristigen Währungswechseln; 6. Prozent auf einem kurzfristigen Währungswechsel im Vergleich zum GJ18-Basiswert der Dividende mit 54 Cent.

Doch nun der Reihe nach

- Unser Umsatz stieg im abgelaufenen Jahr um 2,7% auf 18,9 Mrd.€. Wir sind also gewachsen.
- Bei dem operativen Ergebnis mussten wir vor allem getrieben durch den Ausfall der B737 Max, der uns im letzten Jahr knapp 300 m€ gekostet hat, einen Rückgang von knapp 26% auf 893 m€ hinnehmen. Ohne diesen Effekt hätte unser Ergebnis auf dem Rekordwert des Vorjahres gelegen.
- Unser underlying EPS lag mit 89 €c gut 24% unter dem Wert des Vorjahres. Daher schlagen wir Ihnen die Zahlung einer Dividende 54 €c vor.

Lassen Sie mich gerade auch in Anbetracht der fortdauernden Nichtverfügbarkeit der B737 Max die Situation an dieser Stelle noch einmal bewerten:

- Der Ausfall bedeutet einen enormen wirtschaftlichen Schaden - im letzten Jahr etwa 300 m€, in diesem Jahr nochmals um die 350 m€. Das sind sehr hohe Werte, sie liegen aber für dieses Jahr innerhalb unserer Prognose.
- Operativ werden wir in dem jetzt laufenden Jahr bis zu 55 Flugzeuge ersetzen. Wir fliegen unseren Flugplan und streichen keine Flüge. Das ist anders bei Linienfluggesellschaften, die ihren Flugplan anpassen und ausdünnen können. Bei uns sind Flug, Hotel und Kreuzfahrt Teil eines touristischen Produktes. Das bedeutet auch, dass es für uns kurzfristig wenig Handlungsalternativen gibt.

Lassen Sie mich dennoch feststellen:

- Die TUI ist heute stark genug, solche dramatischen Effekte finanziell zu stemmen.
- Die oben genannten Beträge sind natürlich Brutto und nicht Netto, da wir bis heute keine Kompensation von Boeing in Anspruch genommen haben. Die Verhandlungen dazu werden von den Teams, gerade auch in Anbetracht der inzwischen sehr hohen Beträge, mit großer Sorgfalt geführt.

- Strategisch behindert uns der Ausfall der B737 Max nicht. Wir treiben die Transformation unseres Unternehmens ungehindert weiter voran. Wenn überhaupt zeigt der Vorfall, wie wichtig der Transformationsprozess für unser Unternehmen ist.
- Die Operative Entwicklung und insbesondere die Buchungen in diesem Jahr zeigen, dass unser Geschäft nach der Insolvenz von Thomas Cook - wie man so schön sagt - brummt. Alleine bei den wichtigen Sommerbuchungen wachsen wir derzeit mit 14%. Der jetzt abgelaufene Januar war der mit Abstand beste Buchungsmonat der Firmengeschichte. Die Marktanteile in Folge der Konsolidierung werden jetzt verteilt. Wir machen derzeit alles, damit uns diese Chancen nicht entgehen. In dem Moment, in dem wir den externen Effekt der B737 Max hinter uns lassen, wird sich das unmittelbar auch in unserem Zahlenwerk niederschlagen.

Besonderer Dank an unsere Mitarbeiter für hohes Engagement in herausforderndem Umfeld



>70.000

Mitarbeiter

52 +6%

Net Promoter Score



Lassen Sie mich an dieser Stelle unseren besonderen Dank an unsere über 70000 Mitarbeiter zum Ausdruck bringen. Ohne ihren großen Einsatz, wäre das GJ 19 sicher wesentlich schlechter verlaufen. Im März war klar, dass die B737 Max kurzfristig nicht zur Verfügung stehen würde. Alle gingen davon aus, dass die Probleme in absehbarer Zeit gelöst werden könnten. Schließlich standen die Maschinen dann das ganze verbleibende Jahr nicht zur Verfügung. All das bedeutete einen enormen Mehraufwand in der Planung und Beschaffung von Ersatzkapazitäten. Gleichzeitig war der Wettbewerb in den Märkten enorm hart.

Die Mannschaft ist hier zusammengedrückt und hat im Sinne unserer Kunden Lösungen gefunden und mit einer hohen Moral und einem hohen Engagement gearbeitet. Dies ist unter großem Druck und bei sehr widrigen Umständen nicht selbstverständlich. Ich bin stolz darauf, dass wir den NPS, die Weiterempfehlungsbereitschaft unserer Kunden, in diesem schwierigen Umfeld nochmals um 6% auf einen Wert von über 52 steigern konnten. Unsere Mitarbeiter sind unsere Marke, sie sind die TUI und sie haben das in diesem Jahr wirklich gut gemacht. Ganz herzlichen Dank von mir persönlich, vom Vorstand und – da bin ich sicher – auch in Ihrer aller Namen.



Nun zu den einzelnen Geschäftsbereichen. Zuerst zu den Hotels und Resorts:

- Hier stieg unser Ergebnis um 8% auf 452 m€.
- Dabei ist es uns gelungen, die Durchschnittsrate pro Bett um 3€ zu steigern. Hier spielte die Erholung der Nachfrage für Reisen in die Türkei eine ganz entscheidende Rolle. Die regionale Diversifikation unseres Hotel-Portfolios war und ist dabei ein großer Vorteil.
- Besonders stolz sind wir auf unsere Leistung im Wettbewerbsvergleich, hier liegen wir beim ROIC um 30% über dem Durchschnittswert der vergleichbaren Wettbewerber. Die vertikale Integration funktioniert.



Kommen wir als nächstes zu den Kreuzfahrten:

- Die Ebita wurde um 13% auf 366 m€ gesteigert. Alle unsere Gesellschaften trugen zu dieser Steigerung bei.

- Die Durchschnittsraten konnten trotz erheblicher Kapazitätssteigungen in allen Gesellschaften stabil gehalten werden.
- Auch in diesem Segment liegen wir im Wettbewerb mit über 40% Differenz zum Branchenschnitt signifikant vorne. Auch hier ist dafür die vertikale Integration entscheidend.



Weiter zu den Destination Experiences:

- Dieser Bereich ist inzwischen die Wachstumsperle in unserem Portfolio. Wir konnten die Anzahl der verkauften Exkursionen und Aktivitäten im vergangenen Jahr mehr als verdoppeln. Diese Steigerung haben wir über Akquisitionen, aber auch über organisches Wachstum erzielt.

- Operativ, d.h. ohne die Musement-Anlaufverluste, haben wir unser Ergebnis in dem abgelaufenen Jahr um über 40% gesteigert. Das ist erstmal eine gute Nachricht, trotzdem werden wir einen guten Teil dieser Profitabilität in den nächsten Jahren in weiteres Wachstum investieren.
- Wir legen Wert darauf, das Wachstumstempo weiter hochzuhalten. Warum das für uns wichtig ist und was das konkret für unser Zahlenwerk heißt, darauf komme ich gleich noch einmal zu sprechen.



Schließlich der Bereich Markets und Airlines, der Bereich des klassischen Tour Operators:

- Zunächst einmal können wir positiv verbuchen, dass wir unsere führende Marktposition in allen entscheidenden Märkten ausbauen konnten.
- Dennoch haben der Ausfall der B737 Max und die Überkapazitäten im Flugbereich ihre Spuren hinterlassen. Das Ergebnis sank um 365 m€, davon die knapp 300 m€ wegen Boeing, auf 132 m€.
- Den Überkapazitäten im Markt ist im letzten Jahr Thomas Cook zum Opfer gefallen. Die Marktbereinigung setzt jetzt ein, ich hatte schon anfangs darüber gesprochen.



Lassen Sie mich nun zu unserer Strategie kommen:

Zunächst zur Ausgangslage:

- Wir bedienen mit unseren Aktivitäten derzeit 21 m Kunden jährlich
- Die identifizierten Zukunftsfelder sind die touristischen Märkte mit besonders hohem Wachstum
- In unserem integrierten Geschäftsmodell
 - besetzen wir marktführende Positionen in allen Märkten
 - erzeugen wir einen Umsatz von 800 € pro Kunden
 - differenzieren wir erfolgreich über eigene Produkte
 - erzeugen wir eine hohe Profitabilität über eine hohe durchschnittliche Belegung unserer Hotels und Schiffe

So weit, so gut! Wir agieren aus einer Position der Stärke und dennoch ergeben sich 4 strategische Handlungsfelder, die entweder Erreichtes absichern oder neues Wachstum generieren sollten:

1 Market & Domain Transformation

Kosteneffizienz



Innovationstempo



© TUI GROUP | Neukonzeption 2020 | Prognose-Kolben



Absicherung und möglichst Ausbau unserer Marktanteile in den Quellmärkten!

Das wird nur möglich sein, wenn wir bei den Kosten wettbewerbsfähig sind und wir die sich ändernden Kundenwünsche effizient bedienen können. Beides werden wir erreichen, wenn wir Prozesse und Systeme weltweit harmonisieren. Die von meinen Kollegen Rosenberger und Burling geleitete Market & Domain-Transformation leistet dies, indem wir alle Systeme und Prozesse für alle Märkte gemeinsam bauen und dann in der globalen Cloud umsetzen. Das Projekt, das bis Mitte nächsten Jahres umgesetzt werden soll, ist mit Abstand das größte Transformationsprojekt der Firmengeschichte. Hierbei gilt es insbesondere auch, die Mitarbeiter mitzunehmen und für den digitalen Wandel zu begeistern - für Elke Eller und ihr Team eine große Herausforderung.

Zwei Beispiele für die sich ergebenden Skaleneffekte:

- Wir investieren derzeit weltweit, d.h. über alle Länder hinweg, 21 m€/Jahr in WEB Frontend-Software, den größten Betrag davon in U.K. mit 6 m€. Wir können also, wenn wir alles vereinheitlichen, etwa die Hälfte der Gesamtinvestition in diesem Bereich einsparen und trotzdem doppelt so innovativ sein.

- Jede Innovation wird nur einmal entwickelt und steht dann unseren Kunden unmittelbar überall zur Verfügung. Auch hier ein Beispiel: Im Bereich des CRM kommunizieren wir schon heute mit jedem Kunden individuell, d.h. die Angebote sind auf jeden einzelnen zugeschnitten. Jetzt werden wir darüber hinaus Echtzeit-fähig. Es wird damit möglich, einem Kunden nicht nur email basiert individuelle Angebote zu machen, sondern zum Beispiel in der TUI-App eben in Echtzeit. Diese technische Entwicklung ist aufwendig und wird in der neuen Welt nur noch einmal umgesetzt. In der alten Welt mit unterschiedlichen IT-Systemen in 6 Regionen wäre ein solches Projekt wegen der hohen Investitionssumme, wenn überhaupt, sehr teuer oder eben gar nicht möglich gewesen.

auf dem deutschen Markt aktiv ist und die Finanzierung auf unserer Bilanz nicht möglich gewesen wäre. Jetzt werden sie integriert, wachsen beide, erzeugen dabei noch große Synergien und ganz nebenbei wird uns die Transaktion ganz erhebliche Mittel zufließen lassen. Die Entscheidung für das internationale Wachstum bei Hapag Lloyd und die Erweiterung des sehr erfolgreichen Joint Ventures mit Royal Caribbean Cruise Lines haben wir vergangene Woche bekannt gegeben.

- Bei den Hotels fokussiert sich das Team um Sebastian Ebel auf das Wachstum bei RIU einerseits und bei TUI Blue (inkl. Robinson und Magic Life) andererseits. Wir betreiben jetzt 100 TUI Blue Häuser. Der Plan ist, die Anzahl über die Öffnung an dritte Hoteliers kräftig auszubauen. Wir investieren bei TUI Blue primär nicht in Grundstücke und Hotels, sondern setzen mit unserer Marke die Standards in Bezug auf die Hotels, ihre Lage, Qualität und Service.
- Dabei sind die 21 m Kunden in unseren angestammten Quellmärkten und die skalierenden Marken speziell für die Hotels heute so attraktiv, dass auch unabhängige Dritthoteliers Interesse zeigen. Der nächste Schritt ist nun das, was wir in Anlehnung an das bekannte Flugplatz-Reservierungs- und Buchungssystem „Amadeus für Hotels“ genannt haben.

3 „Amadeus für Hotels“: Globale Vermarktungsplattform

GDN

Global Distribution Network

1 Mio. Kunden schon vor 2022



PMS

Property Management System

Bettennacht vs. Zimmerkategorie
Preisdifferenzierung, Kundennutzen



12 TUI GROUP | Neukundenwerbung 2022 | Prognose, 30.06.2021

Diese derzeit einzigartige globale Plattform zur Vermarktung von Hotel-Risikokapazitäten für uns und für Dritte basiert auf zwei großen Modulen:

- GDN - unser globales Distributions Netzwerk: Wir fokussieren uns auf Quellmärkte, in denen wir historisch nicht aktiv waren. Das betrifft regional zum Beispiel China, Indien, Brasilien, Malaysia, aber auch Spanien oder Portugal, oder funktional zum Beispiel den dynamischen Vertrieb von Hotelkontingenten. Der Markteintritt erfolgt über modernste AI-Plattformen in der globalen Cloud. Wir hatten uns hier pro Jahr 1 m zusätzlicher Kunden ab 2022 vorgenommen. Dieses Ziel streben wir nun viel früher an.

- New Generation PMS: Schließlich umfasst unser Angebot an die Hoteliers ein völlig neues Property Management System, das die differenzierte Vermarktung auf der Ebene einer Bettennacht ermöglicht. Alle herkömmlichen Systeme arbeiten immer noch mit Zimmerkategorien. Die Yield-Effizienzen (Beispiel 100€ Zimmer vs. 120 € Zimmer) sind enorm, die an die Kunden kommunizierbaren Vorteile ebenso (Beispiele Wunschzimmer, Sea View Morning Sun, Zimmer in Babyfon Reichweite)



Ausbau unserer globalen Aktivitäten Plattform – 1 m Things to do!

Der weltweite Markt für Aktivitäten ist mit 150 Mrd\$ groß, mit 7% stark wachsend und mit über 350000 Anbietern hochfragmentiert und wenig digital. Die Konsolidierung erfolgt jetzt. Wir wollen und werden hier mit unserer Plattform eine führende Rolle einnehmen. Deshalb haben wir die Entscheidung getroffen, dass wir in Abwägung zwischen der Steigerung der Profitabilität und dem Volumenwachstum die Priorität für die nächste Zeit auf das Volumenwachstum legen. Unsere Voraussetzungen, hier erfolgreich zu sein, sind sehr gut:

- Wir starten nicht von Null, sondern haben schon heute große Skaleneffekte über unsere 21 m Kunden und 10 m verkaufte Exkursionen und Aktivitäten.
- Wir haben bei unseren Kunden den enormen Vorteil, dass wir schon mit einem Vorlauf von 4-6 Monaten wissen, wann sie wohin verreisen.
- Wir haben mit etwa 10000 Mitarbeitern in 50 Ländern vor Ort einen enormen Startvorteil, schnell ein hochwertiges und differenziertes Angebot an Aktivitäten zu schaffen, eben nicht nur den Louvre-Besuch, sondern auch die Heißluftballon-Fahrt am Atlas-Gebirge.



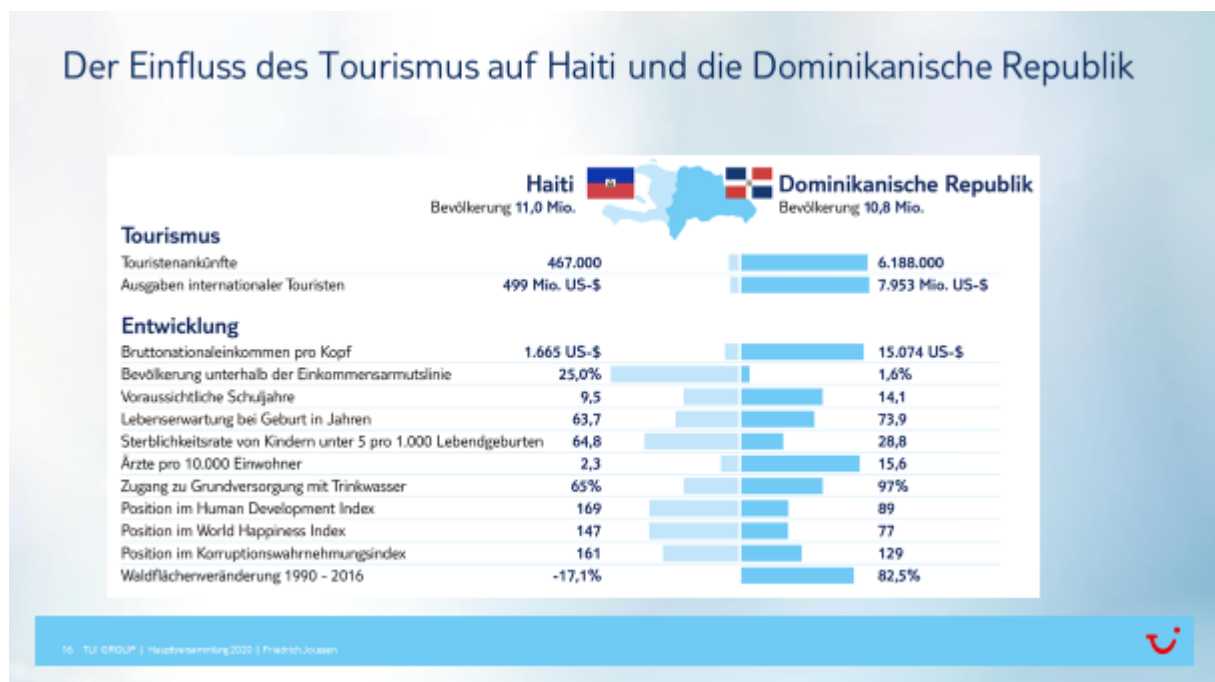
Jetzt liegt es an uns, schnell zu sein und diese Startvorteile konsequent zu nutzen.

In Summe sollten die 4 strategischen Initiativen dazu führen, dass wir in absehbarer Zeit unser ECO-System von heute 21 m Kunden auf 30 m Kunden ausweiten.

Dieses Wachstum, das im Wesentlichen organisch erfolgen soll, erfordert Investitionen. Natürlich fühlen wir uns auch weiterhin zu einer konservativen Bilanzpolitik verpflichtet, die unsere Schulden reduziert. Schließlich möchten wir weiter gute Dividenden zahlen. Unsere neue Kapitalallokationsstrategie und unsere neue Dividendenpolitik ermöglichen uns das. Das Thema ist natürlich sehr wichtig. Deshalb wird meine Kollegin Birgit Conix darauf im Rahmen ihrer Finanzberichterstattung noch einmal detaillierter eingehen.



Lassen Sie mich abschließend auf das Thema Nachhaltigkeit und deren Wichtigkeit für unsere Industrie und unser Unternehmen eingehen. Wir richten uns dabei an den „UN Sustainable Development Goals“ aus. Diese umfassen neben der ökologischen auch die soziale und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Die Experten der UN sind davon überzeugt, dass es die eine Nachhaltigkeit ohne die andere nicht geben kann. Gemessen an diesem Anspruch wird schnell deutlich, wie positiv der Tourismus wirkt.



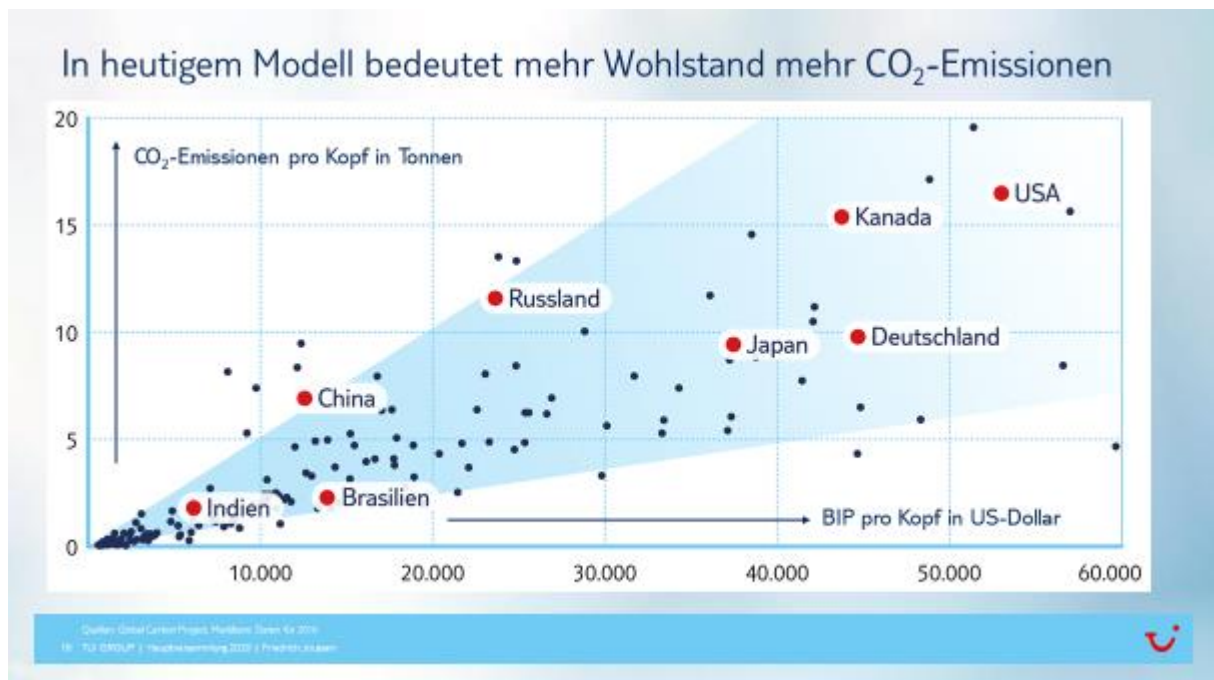
Am Vergleich von Haiti mit der Dominikanischen Republik sehen wir, dass mit dem Tourismus das Einkommen steigt, die Armutslinie sinkt, die Bildung unterstützt wird, die Lebenserwartung steigt, die Kindersterblichkeit sinkt, sich die ärztliche Versorgung verbessert, der Zugang zu sauberem Wasser steigt, die Bevölkerung glücklicher ist und sich selbst die Waldflächen erheblich viel besser entwickeln. Man kann ähnliche Beispiele überall finden: Cap Verde, Tunesien, Ägypten und auch in Südeuropa.

Tourismus ist damit gemäß der UN-Definition nachhaltig, er sorgt gleichermaßen für ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit. Er erlaubt vielen Gesellschaften erst eine faire Teilhabe am wirtschaftlichen Wohlstand. Ohne ihn gäbe es wesentlich größere Ungleichheit in den Lebensverhältnissen und dem Wohlstand weltweit.



Kommen wir zur TUI: Die Nachhaltigkeit hat für unser Unternehmen immer schon eine besondere Rolle gespielt. Auch unsere Nachhaltigkeitsstrategie umfasst nicht nur die ökologische, sondern zusätzlich die soziale und die ökonomische Nachhaltigkeit. Mit unseren Aktivitäten setzen wir heute die Standards im Tourismussektor. Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit sind wir z.B. mit der TUI Care Foundation mit 30 Projekten in 25 Ländern aktiv. Wir bilden in unseren TUI Academies aus und unterstützen z.B. bei Unternehmensgründungen. Im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit sind wir in den Zielgebieten meist der größte Investor und sorgen so für eine Basis der lokalen Wirtschaft. In den allermeisten Ländern sind wir der Partner mit der längsten gemeinsamen Vergangenheit.

Natürlich bemühen wir uns auch besonders um die Nachhaltigkeit im ökologischen Sinne. So betreiben wir heute zum Beispiel weltweit die effizientesten Flugflotten, wir erzielen gute Fortschritte bei dem CO₂-Ausstoß unserer Kreuzfahrtschiffe. Der Anteil unserer nachhaltigkeitszertifizierten Hotels ist mit 83% beachtlich. Wenn ich mich im Folgenden also noch kurz zu der allgemeinen CO₂-Thematik äußere, sehen Sie es bitte als meinen Beitrag zum Diskurs und nicht als Entschuldigung dafür an, nicht tätig zu sein.



Die CO₂-Emissionen sind historisch proportional zum Wohlstand.

Sie sind pro Einwohner in Europa am größten, in China, Indien und Afrika am geringsten. Es ist zu erwarten, dass sie dort mit steigendem Wohlstand am stärksten wachsen. Die Menschen wollen bauen, wohnen, heizen, sich individuell bewegen, Handel treiben, so wie wir auch.

Globale CO₂-Emissionen nach Verursachern

Sektoranteile an den globalen CO₂-Emissionen aus fossilen Brennstoffen



Schauen wir auf die Verursacher des CO₂-Ausstoßes, dann fallen mit Strom und Wärme, der Industrie und dem Straßenverkehr 80% der CO₂-Verursacher genau in den Bereich, wo das größte Wachstum in den Schwellenländern zu erwarten ist.

Dagegen ist der Luftverkehr mit 2,8% vergleichsweise klein. Natürlich gibt es auch hier viel zu verbessern. Eine einheitliche Bewirtschaftung des Luftraums würde allein in Europa 10-15% Kerosin einsparen: Der sogenannte Single European Sky. Über ihn wird nicht seit Jahren, sondern seit Jahrzehnten in der Politik diskutiert. Geschehen ist wenig. Die Airlines selbst können einen Beitrag durch Investitionen in die Flotte leisten. Jede neue Generation von Flugzeugen erzeugt eine weitere Einsparung von 10-15%. Die TUI tut dies seit Jahren. Ich hatte von führenden Positionen unserer Airlines berichtet.

Dennoch gilt auch hier: In Europa weniger fliegen zu wollen, erscheint in Anbetracht der über 160 geplanten oder in Bau befindlichen Flughäfen allein in China nicht wirklich zielführend. Der Weg muss im Flugbereich über die Innovation gehen. Wir brauchen dringend neue Kraftstoffe, die nicht auf fossilen Energieträgern beruhen. Mit Power to Liquid gibt es auf Wasserstoff basierende Technologien, deren Marktfähigkeit wir alle unterstützen sollten. Was übrigens für die Airlines gilt, gilt m.E. auch allgemein:



- Die Lösung des CO2-Problems muss global erfolgen. Sie kann wirklich wirksam nur über Innovation gelingen. Uns muss es gelingen, die Wohlstandsentwicklung vom CO2-Ausstoß zu entkoppeln.
- Hier kann Wasserstoff eine entscheidende Rolle für den langfristigen Ersatz von fossilen Brennstoffen spielen. Es läuft dann so, wie in der Natur, man recycelt CO2.

- Der dazu erforderliche Wasserstoff muss grün und zu wettbewerbsfähigen Kosten, d.h. unter 2€/KWH, produziert werden. Technisch sollte das über Solarstrom in der Wüste möglich sein. Erst ein Wert in dieser Größenordnung macht die Exploration von fossilen Energieträgern unattraktiv. Solange dies nicht erreicht wird, wird Öl gefördert. Und so schädlich es ist, wird doch jeder Liter Öl, der gefördert wird, irgendwo auf der Welt verbrannt.

Wir sollten also sinnvoll sparen und dafür die Rahmenbedingungen schaffen. Wir sollten auch auf neue nicht fossile Energieträger setzen. Ich glaube hierbei an den Wasserstoff. In unserer Nachhaltigkeitsstrategie 2030 werden beide Aspekte - die Effizienz und die Innovation - Berücksichtigung finden.



Lassen Sie mich zum Schluss kommen.

- In einem schwierigen Jahr hat sich die TUI gut geschlagen. Basis hierfür war die erste Transformation vom reinen Veranstalter zum integrierten Tourismuskonzern.
- Wir stehen jetzt vor der nächsten Transformation zum digitalen Plattformunternehmen. Die Transformation wird noch anspruchsvoller, aber sie wird gelingen. Wir haben eine klare Strategie und im gesamten Team den unbedingten Willen zum Erfolg.
- Ein Unternehmen ist langfristig nur erfolgreich, wenn alle Stakeholder gleichermaßen zufrieden gestellt werden, diese sind Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft. Ich habe mich in meinen Ausführungen zur Nachhaltigkeit heute besonders auf die letzte Gruppe, die Gesellschaft, fokussiert. Wir waren immer Vorreiter im Bereich der Nachhaltigkeit für die Gesellschaft, in der wir wirtschaften. Wir sind stolz darauf und wollen weiter Vorreiter bei der Nachhaltigkeit bleiben. Dafür arbeiten wir hart.
- Ich möchte mich abschließend noch einmal bei allen unseren Mitarbeitern für ihren großen Einsatz bedanken. Sie sind unsere Marke gegenüber unseren Kunden, ohne sie wäre TUI nichts.
- Mein besonderer Dank geht aber auch an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre. Ich danke Ihnen für Ihre Treue zu unserem Unternehmen und für Ihr heutiges Kommen.