



Rede

Friedrich Joussen

Vorstandsvorsitzender TUI AG

anlässlich der Hauptversammlung

am 12. Februar 2019

– es gilt das gesprochene Wort –

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre,

Herzlich Willkommen zur Hauptversammlung 2019 unserer TUI.

Bevor ich auf das letzte Jahr zu sprechen komme, lassen Sie mich aus gegebenem Anlass meine Sicht auf die kurzfristige Entwicklung unseres Unternehmens geben. Letzten Mittwoch haben wir unsere Ergebnisprognose für dieses Jahr revidiert. Ursprünglich wollten wir auch dieses Jahr unser Ergebnis um mindestens 10% steigern. Jetzt gehen wir davon aus, dass wir unser Rekordergebnis aus dem letzten Jahr in etwa halten, aber nicht steigern werden.

Diese Einschätzung erfolgt auf der Basis der Ergebnisse des ersten Quartals – Birgit Conix wird hierauf noch im Detail eingehen – und vor allem auf der Basis der etwa 34% Buchungen für den Sommer, die wir jetzt im System haben. Wir sehen hier gute Mengen, aber niedrige Preise und Margen.

Revision Ausblick – 3 Effekte

		
Jahrhundertsommer	Kapazitätsverlagerung	UK-Geschäft

REKORDERGEBNIS FINANZJAHR 2018 WIRD GEHALTEN

2 TUI AG | Hauptversammlung 2019

Dies beruht auf drei Effekten:

- 1) Der sehr schwache Sommer des letzten Jahres wirkt nach. Wir hatten das für das Q1 eingeplant – also das Sommergeschäft im Oktober und ein schwaches Wintergeschäft. Zusätzlich und ungeplant zögern Kunden ihre Sommerbuchungen hinaus. Es gibt durchaus Bedarf, aber nur zu niedrigen

Preisen und Margen.

- 2) Die stark wachsenden Buchungen in die Türkei erzeugen ein Überangebot an Kapazitäten, mit entsprechendem Druck auf Preise und Margen vor allem in Spanien. Im Winter sehen wir das in den Kanaren ohne wirkliche Gegenläufer in anderen Regionen; und auch im anlaufenden Sommergeschäft wird das deutlich.
- 3) Das nachhaltig schwache Pfund und eine Buchungszurückhaltung in Folge des anstehenden Brexit drücken auf die Preise und Margen im UK-Geschäft.

Lassen Sie mich diese Entwicklungen einmal einordnen:



- 1) Der Ergebnisdruck betrifft im Wesentlichen nur unseren Bereich der Märkte und Airlines. Dieser Bereich macht nur noch gut 30% unseres Ergebnisses aus. Wir profitieren heute also von unserer seit fünf Jahren verfolgten Strategie, unser Unternehmen vom Händler in einen integrierten Tourismus-Konzern zu transformieren. Wettbewerber, die eine solche Transformation nicht eingeleitet und umgesetzt haben, stehen vor ganz anderen Herausforderungen.
- 2) Der Trend, dass unser Geschäft in den Märkten zunehmend schwieriger wird, ist nicht neu, auch im letzten Jahr ging unser Ergebnis hier um 14% zurück. Das

schwache Pfund und der heiße Sommer waren die Katalysatoren der Entwicklung, der Wettbewerbsdruck bleibt aber nachhaltig groß.

Die Kunden reisen, der Markt wächst unaufhaltsam, aber sie zahlen derzeit weniger. Es ist strategisch richtig, an dem Marktwachstum zu partizipieren. Der Marktkonsolidierungsdruck wird steigen. Es wird Gewinner und Verlierer geben. Wir sind strategisch und finanziell stark aufgestellt. Unsere Ausgangsposition ist gut.

- 3) Und schließlich zum Brexit: Hier haben wir nach dem Brexit-Votum den sinkenden Wert des Pfundes von 1,33 € auf 1,13 € in der jetzigen Ergebnisentwicklung und Prognose verarbeitet. Wir sehen also eine Minderung der Kaufkraft für britische Urlauber, da die Kosten in Euro und Dollar anfallen.

Droht hier weiteres Ungemach?

- Ungeklärt ist die zukünftige Regelung von „Eigentum und Kontrolle“ unserer Airlines. Es ist europäische Gesetzgebung, dass diese in europäischer Hand liegen müssen. Heute erfüllt die TUI diese Bedingung, mit dem Ausscheiden der Briten erfüllen wir sie nicht mehr – die etwa 30% britischen Aktionäre fallen dann ja formal aus der Betrachtung.
- Hierzu gibt es nun einige mehr oder weniger vorteilhafte Lösungsansätze, die alle eins gemeinsam haben: wir würden sie nicht umsetzen, wenn es den Brexit nicht gäbe. Deshalb warten wir möglichst lange, bis wir agieren.
- Ich gehöre zu denen, die immer noch hoffen, dass der Brexit letztlich doch nicht kommt – das wäre auch für mich persönlich als überzeugtem Europäer der beste Weg. Oder: Wenn er kommt, dann doch geregelt.
- Vor allem glaube ich, dass ein offener Zugang zum europäischen Flugverkehrs-Markt historisch für alle gut war – für die Betreiber und vor allem für die Kunden. Dies zu bewahren ist die Aufgabe der Politik und ich nehme auch wahr, dass man dies politisch möchte.
- Für den Fall eines unregulierten Brexit wäre das zu erreichen, wenn es eine gegenseitige Anerkennung von Aktionären gäbe oder eine Art Bestandsschutz. Über alles das wird auch nachgedacht.

- Sollte das alles nicht funktionieren, haben wir wie gesagt einen Strauß von mehr oder weniger guten Lösungen. Wir würden bevorzugen, sie nicht nutzen zu müssen. Wir gehen aber nicht davon aus, dass es unser Geschäft nachhaltig behindert.

Was tun wir nun:



- 1) Um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, werden wir unsere Prozesse und Systeme in den Märkten international weiter standardisieren. Damit sinken die Kosten, die Qualität und Innovationskraft steigen. Wir entwickeln alles nur einmal und rollen dann die Lösungen global aus. Organisatorisch haben wir hierfür die Voraussetzung geschaffen, indem wir die Märkte unter eine Führung gestellt haben. David Burling hat hier einen herausfordernden Job.
- 2) Im Vertrieb werden wir weiter marschieren: mehr direkt (heute 74%), mehr online (heute 48%) mehr mobil (heute 1%). Das spart Kosten und, noch viel wichtiger, es stärkt die Innovationskraft enorm. Nur so werden wir auch mehr Umsätze mit unseren Kunden in den Märkten erzielen können.
- 3) Wir erweitern unsere Angebotspalette von Hotels und Kreuzfahrten zusätzlich auf Aktivitäten und Erlebnisse. Der weltweite Markt ist hier mit 150 Mrd. \$ enorm groß, wächst mit 7% überdurchschnittlich stark und ist mit 30.000 Anbietern sehr fragmentiert. Die Margen sind dementsprechend hoch. Wir sind

hier in der Pole-Position: Wir haben viele Kunden, wissen wann sie reisen und was sie im Urlaub unternehmen.

- 4) Wir erweitern unsere Vertriebsaktivitäten auf Märkte, die wir noch nicht bedienen. Sie erinnern sich an die Ziele unseres TUI2022 Programms: 1 Mio. Kunden mit 1 Mrd. € Umsatz. Hiermit verfolgen wir unter anderem das Ziel, unsere Risikokapazitäten vor allem im Hotel-Bereich noch besser auslasten zu können.

Die Maßnahmen sind dazu geeignet, dass wir zu den Gewinnern der Konsolidierung gehören werden. Sie setzen voraus, dass wir unser Unternehmen nochmals transformieren. Nach der erfolgreichen Transformation zum integrierten Tourismus-Konzern haben wir uns nun auf den Weg gemacht, ein digitales Plattform-Unternehmen zu werden. Ich gehe darauf im letzten Teil meiner Rede nochmals ein.

Ich habe aber keine Zweifel daran, dass es uns gelingt, die TUI auf Wachstumskurs zu halten. Meine Zuversicht für die Zukunft unseres Unternehmens ist groß. Das können Sie auch daran ermessen, dass ich persönlich im Dezember nochmal 100.000 Aktien erworben habe.

Lassen Sie mich nun aber auf das Jahr 2018 zu sprechen kommen. Es war trotz der angesprochenen Ergebnisentwicklung in den Märkten das erfolgreichste Jahr der Firmengeschichte:



- Zum vierten Mal hintereinander lag das Ergebniswachstum über 10%.
- Der Umsatz stieg um 6,3%.
- Wir haben mit 27 Mio. Kunden so viele Kunden gehabt wie nie zuvor. Unsere Marke TUI hat eine wachsende Bekanntheit und Relevanz. Das ist für unseren zukünftigen Erfolg von hoher Wichtigkeit.
- Wir haben über 800 Mio. € in Hotels, Kreuzfahrten und IT investiert. Unsere Investitionseffizienz haben wir in jeder Sparte gesteigert.
- Unsere Bilanz ist ausgesprochen stark. Die Leverage-Ratio ist mit einem Faktor von 2,7 sehr solide.
- Wir haben die Kraft zu investieren, die Bilanz zu stärken und Ihnen gleichzeitig eine Rekorddividende von 72€c zu zahlen.
- Die TUI ist heute kerngesund. Wir sind wie gesagt in der Pole-Position bei einer möglichen Konsolidierung.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, die Erfolge in den letzten Jahren wären ohne unsere Mitarbeiter nicht möglich gewesen. Deshalb möchte ich unseren 70.000 Mitarbeitern weltweit auch in Ihrem Namen für ihren großen Einsatz im abgelaufenen Jahr danken.

TUI – hohes Mitarbeiter- und gesellschaftliches Engagement






- 70.000 Mitarbeiter
- Attraktiver Arbeitgeber
- newWork@TUI
- oneShare
- CSR


TUI CARE FOUNDATION

6 TUI AG | Hauptversammlung 2019



- 70.000, das sind so viele wie nie. Ein investierendes und wachsendes Unternehmen ist nicht nur für Sie als Aktionäre attraktiv, sondern auch als Arbeitgeber.
- Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen. Unsere Marke strahlt. Sie strahlt durch unsere Mitarbeiter und durch ihren großen Einsatz. Ja: wir investieren in Produkte, Schiffe und Hotels, ja: wir investieren in IT, aber am Ende sind es unsere Mitarbeiter, die uns unverwechselbar und die unsere Marke vor Ort immer wieder zu einem Erlebnis machen. Sie sind es, die unsere Kunden begeistern und uns im Wettbewerb differenzieren.
- Um unser Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung für unsere Mitarbeiter noch attraktiver zu machen, haben wir gemeinsam mit dem Betriebsrat newWork@TUI gestartet. Es geht darum, die Chancen der Digitalisierung im Sinne der Mitarbeiter zu nutzen: Zeit für Geld, Vertrauensarbeitszeit und -ort, Life Long Learning.
- Die Interessen unserer Mitarbeiter mit Ihren Interessen, also denen unserer Aktionäre in Einklang zu bringen, ist unsere vornehmste Aufgabe im gesamten Vorstand. Unter anderem haben wir hierzu unser Mitarbeiter-Aktienprogramm ONE Share gestartet. Über 11% aller Mitarbeiter haben sich im letzten Jahr daran beteiligt – ein fantastischer Wert.
- Wir sind davon überzeugt: Die Zukunft unseres Unternehmens hängt auch in Zukunft davon ab, dass alle Stakeholder-Gruppen – Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft – sich für unser Unternehmen begeistern können.
- Lassen Sie mich ein Wort zu unseren Bemühungen im Rahmen unseres gesellschaftlichen Engagements verlieren. Hier setzen wir auf unsere Nachhaltigkeitsinitiativen im operativen Geschäft (klimaeffizienteste Flugzeugflotte, eine der modernsten Kreuzfahrtflotten) sowie unsere Aktivitäten unserer Stiftung TUI Care Foundation vor Ort. Im Fokus hier: die Ausbildung und die lokale ökonomische Teilhabe. Die TUI Academies oder die Vernetzung von Landwirtschaft und Tourismus (Genossenschaften) sind nur zwei Beispiele.

Lassen Sie mich nun auf die einzelnen Bereiche unseres Unternehmens zu sprechen kommen:

Hotels



- Ergebniswachstum 19,4% – jetzt bei 425,7 Mio. €
- Sehr hohe Belegung 83% und Umsatz pro Bett und Nacht 65 €
- Stand Ende Geschäftsjahr 2018: 44 neue Hotels seit dem Merger und Segment ROIC 14,5%
- Die nächste Welle sehen wir in Südostasien.

Cruises



- Ergebniswachstum 26,8% jetzt bei 324 Mio. €
- TUI Cruises: 5,2 Mio. Passagiertage, ein Plus von 700.000; Raten 178 €, ein Plus von 5 €
- Marella: 3 Mio. Passagiertage, ein Plus von 300.000; Raten 141 €, ein Plus von 10 €
- HL Cruises: 352.000 Passagiertage, konstant zum Vorjahr; Raten 615 €, ein Plus von 21 €
- Der Segment ROIC beträgt 22,8%, ein Plus von 2,9%
- In den nächsten 7-10 Jahren wird das so bleiben, wir nehmen dieses Jahr nochmal drei neue Schiffe in den Bestand.

Destination Experiences



- Der Umsatz stieg um 33,6% auf 594 Mio. €, das Ergebnis um 27,4% auf 44,7 Mio. €
- Die Anzahl der Ausflüge stieg um 17% auf 5,4 Mio. Damit wird die Nummer 1 in der Welt. Allerdings ist der Markt für Ausflüge und Aktivitäten mit über 300.000 Anbietern sehr fragmentiert.
- Ich werde noch darauf zu sprechen kommen, aber der Destination Experiences Bereich ist einer der großen Wachstumschancen für uns. Dementsprechend haben wir hier im letzten Jahr kräftig investiert. Einmal mit dem Erwerb des Destination Management Bereichs der Hotelbed Group, der uns jetzt eine Reichweite von 49 Ländern gibt und zum anderen mit dem Erwerb von Musement, einem digitalen Marktplatz für Aktivitäten weltweit. Schon heute werden dort über 150.000 Aktivitäten angeboten, und deren Angebot an die Nutzer wird sehr effizient unterstützt, von der Registrierung, der Auswahl, der Buchung über das Ticketing bis zur Bezahlung.

Märkte und Airlines



- In den Märkten konnten wir unsere Kundenzahl um knapp eine Million auf die Rekordmarke von 21 Mio. steigern. Der Umsatz stieg dabei um 5,3% auf knapp 17 Mrd. €.
- Auch unsere Kundenzufriedenheit liegt mit einem NPS Wert von 50 weiterhin auf einem sehr hohen Level.
- Allerdings sank das Ergebnis um 14% auf 453 Mio. €. Gründe dafür gibt es viele: das schwache Pfund, das gute Wetter, Überkapazitäten – ich hatte schon eben darüber gesprochen.

Wie bleiben wir nun wettbewerbsfähig und wachsen weiter? Ich knüpfe hier jetzt nochmal an meine einleitenden Worte an: Die Transformation vom Händler zum integrierten Tourismus-Konzern war und bleibt die richtige Strategie.

Strategische Ausrichtung: Vier Initiativen für eine digitale Zukunft der TUI



Online und Mobilvertrieb

Massen-Individualisierung

Kapazitäten / Einkauf

Globale Marktpresenz



In diese Richtung werden wir weiter marschieren. Darüber hinaus werden wir die Digitalisierung unseres Unternehmens vorantreiben. Unsere digitalen Plattformen werden global führende Positionen einnehmen und das Urlaubserlebnis für unsere Kunden neu erfinden. Insbesondere sind es vier Initiativen, welche die Weise, wie wir operieren, von Grund auf verändern werden:

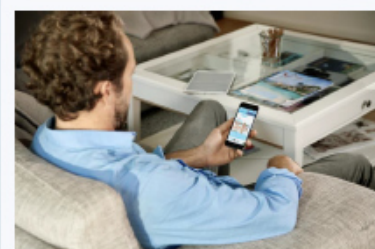
Digitalisierung 1: Vertrieb

Online und Mobilvertrieb



~10%
Distributionskosten

~50%
Onlinevertrieb



- Distribution über App
- 200.000 App-Kunden (2018)
- 5,5 Mio. aktive App-Nutzer



- Im Retail haben wir über 10% Distributionskosten, noch wichtiger ist aber: wir kennen den Kunden häufig nicht.
- Die Marktanteile im Retail sinken überall, das hat einen Grund und der ist nicht in erster Linie der Preis: Der Service im Internet wird immer besser, die Technik ist besser und die Nutzung der Kundendaten im Sinne der Kunden wird immer besser.
- Seit Jahren werden unsere Internet-Distributionsanteile immer höher, Sie liegen heute bei etwa 50%, die Distributionskosten liegen dadurch heute bei uns im Schnitt bei etwa 10%.
- Der neueste Trend ist nun die mobile Distribution vor allem über die App mit zwei enormen Vorteilen: Die Distributionskosten sind hier praktisch Null und Angebote können so sehr individualisiert werden, dass wir die höchste Conversion Rate erreichen.
- Schon im letzten Jahr haben 200.000 Kunden ihren Urlaub über die App bei uns gebucht. Wenn man bedenkt, dass wir bereits heute 5,5 Mio. aktive App Nutzer haben, wird deutlich, wie schnell hier die Buchungsanteile steigen können.

Digitalisierung 2: Individualisierung des Angebots



- Ich hatte schon über die Mobile App ist als Vertriebskanal gesprochen. Sie ermöglicht auch, jeden Kunden individuell mit auf ihn zugeschnittenen Angeboten zu adressieren.
- Wichtig ist hierzu eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden. Hier ist unser integriertes Geschäftsmodell ein enormer Wettbewerbsvorteil. Denn wir liefern alle Leistungen der Wertschöpfungskette.
- Alle unsere Kundenkontakte verarbeiten und speichern wir digital und stellen sie zunehmend an allen Kundenkontaktpunkten zur Verfügung.
- Zusätzlich bauen wir unsere Angebote massiv aus. Im abgelaufenen Jahr haben wir hier das italienische Technologieunternehmen Musement erworben, das eine Plattform für Aktivitäten in 1.500 Städten und Destinationen betreibt. 150.000 Anbieter haben sich hier registriert und sind für die Kunden buchbar.
- Über Machine-Learning und Künstliche Intelligenz lernen und verstehen wir, welches der vielen Angebote für jeden einzelnen Kunden zu welchem Zeitpunkt am besten passt. Auf diese Art haben wir für jeden alles, ohne den Kunden im Kaufprozess zu überfordern.
- Der Markt für Aktivitäten ist weltweit mit 150 Mrd. \$ enorm groß und wächst schnell. Er ist gekennzeichnet durch eine hohe Fragmentierung. Unser Anspruch ist, den Markt führend zu konsolidieren, indem wir für die Kunden und für die Anbieter zum besten Marktplatz für diese Aktivitäten werden.

Digitalisierung 3: Optimierung der Preis-Absatzfunktion



- Wir bewirtschaften mit einer Kapazität von 100 Mio. Bettennächten in unseren 360 Hotels und einem Einkaufsvolumen von 5 Mrd. € bei Dritt-Hoteliers eine enorme Risikokapazität. Diese gilt es optimiert global zu vermarkten.
- Es geht um die Frage, zu welchem Zeitpunkt welche Kapazität in welchem Markt zu welchem Preis verkauft werden sollte, um die Preis-Absatzfunktion zu optimieren.
- Traditionell haben wir hier mit unserem eigenen Yieldsystem Cyrus gearbeitet. Es hat diese Funktion Land für Land ausgeführt. Das ist auch heute noch so.
- Wollen wir nun global agieren – d.h. globale Trends, Saisonalitäten, Bedarfskurven, Preissensitivitäten, unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse berücksichtigen – wird die Yield-Aufgabe extrem komplex. Das geht nur mit den enormen Rechenleistungen in der Cloud, mit Machine-Learning und Künstlicher Intelligenz.
- Hier sind wir weltweit führend und werden weiter auf's Tempo drücken, um vorne zu bleiben. Die Entwicklung ist auch generell noch eher am Anfang, das Rennen ist also noch nicht gelaufen.

- Die Ergebniseffekte können alleine schon wegen des großen Volumens an Risikokapazität ganz erheblich sein. 1% bessere Preise in diesem Bereich würden eine Verbesserung der Marge von bis zu 100 Mio. € bedeuten.
- Gleiches gilt, wenn wir im Hoteleinkauf Vorteile durch die höhere Markttransparenz wiederum durch Machine-Learning und Künstliche Intelligenz erreichen.

Digitalisierung 4: Eroberung globaler Märkte



- Der globale Aufbau einer Marke ist oft mit großen Kosten und Risiken verbunden, das gilt insbesondere in Staaten wie Indien, China oder auch Brasilien. Und dennoch ist die globale Präsenz für große Marken wichtig und attraktiv. Beides gilt auch für den Tourismus.
- Wir haben hier mit TUI2022 vor zwei Jahren ein Programm gestartet mit dem Ziel 2022, 1 Mio. Kunden mit 1 Mrd € Umsatz zu erzielen.
- Erfolg nach anderthalb Jahren: etwa 10.0000 Kunden pro Jahr mit einem Verlust von noch etwa 5 Mio. € in den Märkten.

Lassen Sie mich zum Ende meiner Ausführungen kommen.



- Die ursprüngliche Idee unseres Unternehmens war die Demokratisierung des Urlaubserlebnisses. Der Urlaub in Mallorca sollte für viele Menschen möglich werden. Märkte wurden mit einem Handelsmodell schnell und effizient erschlossen.
- In der nächsten Phase haben wir uns dann im Jahr 2013 entschieden, Urlaubserlebnisse selbst zu gestalten. Eigene Hotels und Kreuzfahrten bedeuten: höhere Differenzierung, bessere Realisierung der Kundenwünsche, bessere Margen.
- Jetzt geht es darum, digitale Marktplätze und globale Geschäftsmodelle zu schaffen. Das ist die digitale Revolution – nicht nur in unserer Industrie: Die Skaleneffekte nehmen global zu, skalierende Geschäftsmodelle sowie die Befriedigung individueller Bedürfnisse schließen sich nicht mehr aus. Wir nutzen diese Vorteile konsequent und transformieren unsere Firma ein weiteres Mal. Wir rollen unsere Marke global aus und individualisieren unsere Angebote für Millionen unserer Kunden.

Wir haben in den letzten Jahren Umsätze, Ergebnisse, Investitionen und Dividenden auf immer neue Rekordwerte gebracht. In diesem Jahr werden wir die Ergebnisse auf einem hohen Niveau halten und die mögliche Konsolidierung aktiv mitgestalten.

Mit der digitalen Transformation werden wir schließlich die Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens weiterschreiben. Ganz im Sinne unserer Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre. Die Verbindung zur TUI soll und wird sich für alle weiter lohnen.

Ganz herzlichen Dank!