

Strategie der TUI Group

Tourismus bleibt ein Wachstumsmarkt – Fundamentaldaten sind intakt

Der Reise- und Tourismusmarkt leistet einen erheblichen Beitrag zur Weltwirtschaft¹ und ist vor dem Ausbruch der Pandemie stärker als das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP)² gewachsen. Die Nachfrage nach Reisen wird durch starke fundamentale Trends angetrieben – die Menschen leben gesünder sowie länger, die Mittelschicht wächst weltweit, wodurch das verfügbare Einkommen steigt, und neben dem Besitz materieller Güter Erlebnissen ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Hierbei spielen Reisen eine große Rolle. Daher erwarten wir, dass der Markt für Urlaubsreisen langfristig ein attraktiver Wachstumsmarkt bleibt.

Aktuell hat die Branche aufgrund der COVID-19-Pandemie Verwerfungen eines noch nie dagewesenen Ausmaßes standgehalten. Die grundsätzliche Reiselust der Menschen blieb dennoch ungebrochen, wie der starke Wiederanstieg der Buchungszahlen nach der Aufhebung der Reisebeschränkungen zeigte.³ Bei TUI verzeichneten wir nach der Lockerung staatlicher Reisebeschränkungen starke Buchungszuwächse für unsere Reiseziele. Im Sommer 2022 kehrten die Gästezahlen im Bereich Märkte & Airlines auf knapp 90 % des Vorkrisenniveaus zurück. Gleichzeitig stiegen die Durchschnittspreise um 18 %.

Während des Abklingens der Auswirkungen der Pandemie bleibt das globale geopolitische und wirtschaftliche Umfeld der Branche weiterhin herausfordernd, insbesondere durch die Kosteninflation, die Wechselkursentwicklung und das Konsumklima. In diesem Zusammenhang wollen wir unseren Kunden Marken bieten, auf die sie sich verlassen können und die ihnen bei der Zusammenstellung des passenden Produkts Auswahl und Flexibilität bieten. Aufbauend auf dieser Entwicklung konzentrieren wir uns auf unser Ziel, hochwertige Services für unsere Gäste zu erbringen und die Auswahl und Flexibilität zu steigern, sowohl im Hinblick auf das Produktangebot als auch auf das für uns ausgewogene Maß des Anteils fest kontrahierter Kapazitäten für Flüge und Hotels. Dies wird mithilfe unserer Strategie des Dynamic Packaging- und Komponentengeschäfts durch ein flexibleres Angebot an Flügen und Hotels gestützt.

Geschäftsmodell ist Basis für unseren Erfolg

TUI ist ein globaler Touristikkonzern, der entlang der gesamten Customer Journey Dienstleistungen für Millionen von Kunden bietet und 134 Flugzeuge, 418 Hotels und 16 Kreuzfahrtschiffe⁴ sowie eine digitale Plattform für Touren und Aktivitäten mit einem umfangreichen Portfolio umfasst. Der Konzern gliedert sich in zwei Kerngeschäftsbereiche – Urlaubserlebnisse und Märkte & Airlines.

¹ Quelle: WTTC Economic Impact Research – die Reise- und Tourismusbranche hatte 2019 einen Anteil von 10,3% am weltweiten BIP; dieser Anteil fiel aufgrund staatlicher Einschränkungen der Mobilität im Jahr 2020 auf 5,3 % und im Jahr 2021 auf 6,1 %.

² Quelle: UNWTO-Angaben zum CAGR bei internationalen Ankünften im Vergleich zum CAGR beim weltweiten BIP für 2015 bis 2019.

³ Z. B. UNWTO World Tourism Barometer Juli 2022 – zwischen Januar und Mai 2022 wurden weltweit knapp 250 Mio. internationale Reisen verzeichnet, im Vergleich zu 77 Mio. im Vergleichszeitraum 2021.

⁴ Stand 30.9.2022, einschließlich Konzepthotels Dritter.

Der Bereich **Urlaubserlebnisse** bietet differenzierte Produkte in den Bereichen Hotels, Kreuzfahrten sowie Touren und Aktivitäten:

1. Unser Hotelportfolio besteht aus eigenen, differenzierten Urlaubsmarken wie Robinson, TUI Magic Life, TUI Blue und TUI Suneo, ergänzt durch Hotelmarken unserer Joint Ventures wie Riu, Atlantica, Blue Diamond und Grupotel. Das Portfolio ist im Hinblick auf das Produktangebot, den Destinationsmix und die Eigentumsmodelle sehr diversifiziert und profitiert von unserem Multichannel-Vertrieb in zahlreichen unterschiedlichen Quellmärkten unseres Geschäftsbereichs Märkte & Airlines, der sowohl den Direktvertrieb an Kunden als auch den Vertrieb über Drittanbieter wie Online-Reisebüros (OTAs) und -Reiseveranstalter umfasst.
2. Unsere drei Kreuzfahrtmarken (Mein Schiff, Hapag-Lloyd Cruises, Marella) decken das Kreuzfahrtsegment von Premium-All-Inclusive- bis hin zu Luxus- und Expeditionskreuzfahrten ab. Sie haben führende Positionen im deutschsprachigen und britischen Markt inne und profitieren vom Multichannel-Vertrieb über unseren Geschäftsbereich Märkte & Airlines, sowohl im Direktvertrieb an Kunden als auch über Drittanbieter.
3. TUI Musement ist einer der größten digitalen Anbieter auf dem Online-Vermittlermarkt für Touren, Aktivitäten und Erlebnisse⁵, der unser Portfolio an eigenen Produkten und Produkten von Drittanbietern in den Destinationen mit Kunden des Geschäftsbereichs Märkte & Airlines, B2C-Kunden und Kunden von B2B-Partnern (wie OTAs, Metasearch-Seiten und Veranstaltern) zusammenführt. Die Plattform bietet unseren Gästen auch Transfers und Unterstützung vor Ort in der Destination.

Der Bereich **Märkte & Airlines** bietet Vertrieb und Fulfillment von Urlaubsreisen für eine große Kundenbasis in 13 Quellmärkten⁶. TUI ist laut Kundenumfragen zur ungestützten Markenbekanntheit und -erwägung eine marktführende Tourismusmarke.⁷ Wir unterscheiden uns von den Mitbewerbern wie beispielsweise Veranstaltern, OTAs, Hotels und Airlines durch unsere exklusiven, hochwertigen Produkte, unseren Service und das entgegengebrachte Vertrauen. Entlang der gesamten Customer Journey bietet TUI ihren Gästen zahlreiche digitale und physische Kontaktpunkte und erzielt so einen starken Mix aus digitaler und persönlicher Interaktion. Dadurch können wir einen kundenzentrierten Ansatz zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen verfolgen. Wir wollen unser Produktportfolio ausbauen, um der steigenden Kundennachfrage nach mehr Auswahl und Flexibilität zu begegnen und um die Attraktivität in verschiedenen Kundensegmenten zu steigern.

⁵ Laut Bernstein-Analyse befindet sich TUI Musement auf Platz 2 im Markt für Touren, Aktivitäten & Erlebnisse.

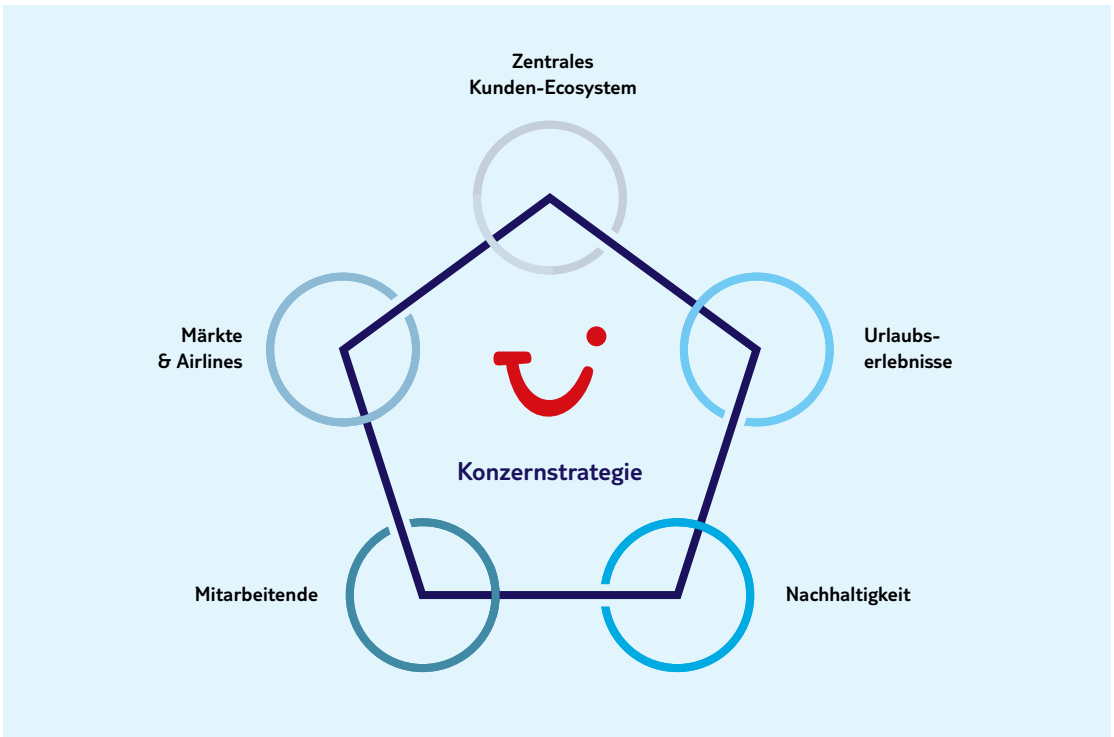
⁶ Deutschland, Österreich, Schweiz, Polen, Großbritannien, Irland, Schweden, Dänemark, Norwegen, Finnland, Belgien, Niederlande, Frankreich.

⁷ Gemessen durch Markenerwägung beim Tracking der Performance der Marke TUI durch Metrixlab.

Unsere Wachstumsstrategie

Unsere Strategie fokussiert sich auf Wachstum in beiden Geschäftsbereichen, Urlaubserlebnisse und Märkte & Airlines, die in ein zentrales Kunden-Ecosystem eingebettet sind und durch unsere Nachhaltigkeitsagenda und unsere Mitarbeitenden getragen werden. Der Umsetzungsrahmen lässt sich mit unserem „Strategiediamanten“ veranschaulichen, der fünf zentrale Elemente umfasst – Urlaubserlebnisse, Märkte & Airlines, zentrales Kunden-Ecosystem, Nachhaltigkeit und Mitarbeitende.

Umsetzung der Strategie – unser Strategiediamant



URLAUBSERLEBNISSE: AUSBAU DES DIFFERENZIIERTEN PORTFOLIOS UND DER KUNDENBASIS

Unsere Strategie für den Bereich Urlaubserlebnisse fokussiert sich auf den Ausbau unseres differenzierten Portfolios auf Basis unserer Asset Right-Strategie sowie den Ausbau unserer Kundenbasis durch Multichannel-Vertrieb.

Im Segment Hotels & Resorts soll das Wachstum durch unsere Hotelmarken in bestehenden und neuen Destinationen sowie die Einführung neuer Marken zur Ergänzung unseres Portfolios erzielt werden. Wir verfolgen dabei einen Asset Right-Ansatz: Wachstum durch unsere Joint Ventures, durch den vor kurzem von TUI und anderen Partnern initiierten globalen Hotelfonds sowie durch den Ausbau von Anlagen, die mit Management- und Franchise-Verträgen betrieben werden. Unsere Hotelvertriebsstrategie fokussiert sich auf eine Optimierung der Raten und der Auslastung der Hotels, basierend auf dem Vertrieb über Märkte & Airlines, sowie auf eine Erhöhung der Gästezahlen und des Vertriebsanteils über Direkt- und Drittkanäle.

Im Segment Kreuzfahrten wird das Wachstum durch Investitionen in Schiffsneubauten unseres Joint Venture TUI Cruises sowie die Fortsetzung der Flottenmodernisierung bei Marella getrieben, bei der ältere Schiffe durch neuere und größere Schiffe ersetzt werden, was eine Erhöhung der Produktpreise ermöglicht. Unsere Vertriebsstrategie für das Segment Kreuzfahrten umfasst alle Absatzkanäle. Verkäufe über Märkte & Airlines werden durch einen Vertrieb über Direkt- und Drittkanäle ergänzt, um Ertrag und Auslastung zu steigern. Unser Fokus in diesem Segment liegt auf einer Steigerung des digitalen Marketings und Vertriebs, insbesondere bei Marella.

Die Strategie von TUI Musement besteht in der Fokussierung auf die wachsende Kundennachfrage, das Produktangebot und die Digitalisierung. Kundenwachstum streben wir für alle drei Geschäftsbereiche an: TUI Kunden (basierend auf dem Zuwachs der Gästezahlen im Bereich Märkte & Airlines sowie der Zunahme des Vertriebs von Touren, Aktivitäten und Erlebnissen), B2C-Kunden (durch Ausbau der Musement-Plattform für Direktbuchungen und als Zugang zum TUI Kunden-Ecosystem) und B2B-Kunden (durch die Digitalisierung unseres Portfolios von Partnerprodukten). Produktwachstum wollen wir sowohl durch neue Touren, Aktivitäten und Ausflüge als auch durch weitere Produkte wie Mobilität, Mehrtagestouren und Destinationspässe erzielen. Diese Erweiterung des Produktportfolios soll durch die weitere Digitalisierung des Geschäfts erfolgen, die auch unseren Kundenservice und die Interaktion von TUI Musement mit B2B-Kunden transformiert.

MÄRKTE & AIRLINES: AUSBAU DES PRODUKTANGEBOTS UND DER KUNDENBASIS

Nachdem wir die strategische Transformation unseres Geschäftsbereichs Märkte & Airlines während der Pandemie beschleunigt haben und die vollständige Realisierung der Ziele unseres Global Realignment Programms für das Geschäftsjahr 2023 erwarten, fokussiert sich unsere Strategie jetzt auf Erholung und Wachstum. Unter Berücksichtigung des aktuellen Makro-Umfelds wollen wir die Erholung vorantreiben, indem wir unsere Kernkapazitäten nutzen, die Flexibilität des Angebots an Hotels und Flügen steigern und den Anteil fest eingekaufter Kapazitäten entsprechend reduzieren. Außerdem will die TUI Airline weiterhin nach den in diesem Jahr über das normale Maß hinausgehenden Störungen ihre Resilienz steigern und die Qualität erhöhen. Damit wollen wir unser mehrschichtiges Flugangebot, basierend auf der eigenen Flotte und Dritt-Airlines, weiter verbessern, indem wir eine zentrale Funktion für das Kapazitätsnachfragemanagement aufbauen.

Wir wollen in Wachstum investieren, indem wir die Produktauswahl erhöhen, unser Kunden-Ecosystem in für uns neue Segmente ausweiten und den Kundennutzen steigern. Dies umfasst eine Steigerung des Anteils dynamisch eingekaufter Pakete sowie einen signifikanten Ausbau unseres Komponenten-Angebots in den Nur-Hotel- und Nur-Flug-Bereichen. Darüber hinaus wollen wir unser Geschäft mit Multitagesreisen ausbauen, das in einem attraktiven, jedoch stark fragmentierten Markt operiert. Dazu wollen wir eine neue digitale Plattform einrichten. Zudem werden wir unser Mietwagenangebot für TUI Kunden und B2C-Kunden ausbauen. Schließlich wollen wir den Kundennutzen maximieren, indem wir unser Merchandising und das Angebot an Zusatzleistungen im gesamten TUI Ecosystem ausbauen. Diese Initiativen zielen auf einen Ausbau des TUI Kunden-Ecosystems und die Steigerung der Gästezahlen ab und basieren auf einer dynamischen Beschaffung, die unser Risiko durch fest kontrahierte Kapazität ausgleichen soll.

ZENTRALES TUI KUNDEN-ECOSYSTEM: SYNERGIEN ERSCHLIESSEN, KUNDENNUTZEN MAXIMIEREN

Außer auf den Ausbau der Gästezahlen fokussiert sich unsere Marketing- und Vertriebsstrategie auf eine Maximierung des Kundennutzens durch Hebung von Synergien zwischen unseren beiden Geschäftsbereichen. Als Grundlage dafür werden wir weiterhin die Marke TUI in bestehenden und neu zu erschließenden Kundensegmenten stärken und nutzen. Wir wollen das digitale Kundenerlebnis durch die Nutzung eines einzigen Kundenkontos verbessern sowie durch die Umsetzung eines gemeinsamen Zahlungsprozesses und die Verwendung von Angeboten und Empfehlungen, die alle TUI Produkte (einschließlich In-Flight-Produkte und Hotels) abdecken. Wir fokussieren uns auch auf die weitere Verbesserung unserer App, damit unsere Kunden leichten Zugang zu allen TUI Produkten und Diensten erhalten. Darüber hinaus streben wir weiteres Wachstum beim Anteil der digital über die App vertriebenen Reisen an. Dieser Ansatz soll ein vollständiges Produktangebot und Cross-Selling-Chancen ermöglichen und die Zahl der Kontaktpunkte mit den Kunden bei Urlaubsreisen und Erlebnissen erhöhen.

Unsere Sustainability Agenda „People, Planet & Progress“

Wir wollen auf dem Markt den Maßstab für Nachhaltigkeit setzen und unserem Engagement gerecht werden. Wir sind davon überzeugt, dass ein nachhaltiger Wandel nicht als Kostenfaktor betrachtet werden sollte, sondern dass sich Nachhaltigkeit auszahlt – für die Gesellschaft, für die Umwelt und für die Wirtschaft. Unsere Strategie stützt sich daher auf klare, evidenzbasierte Ziele und Vorgaben zur Nachhaltigkeit. Unsere neue Nachhaltigkeitsagenda umfasst die drei Bereiche People, Planet und Progress.

[↪ Details siehe Seite 79.](#)

PEOPLE

- 1. Wir wollen erreichen, dass die Menschen vor Ort vom Tourismus und den lokalen Lieferketten profitieren.
- 2. Wir wollen eine Generation von Changemakern im Bereich Nachhaltigkeit entwickeln. Die TUI Care Foundation soll positive Sozial- und Umweltauswirkungen bei Menschen und Gemeinschaften in Urlaubszielen in aller Welt vorantreiben.

PLANET

- 1. In 2022 sind wir der Science Based Targets initiative (SBTi) beigetreten und haben uns verpflichtet, Emissionsreduktionen auf Basis der neuesten klimawissenschaftlichen Erkenntnisse umzusetzen.
- 2. Wir wollen bis spätestens 2050 Net-Zero-Emissionen in allen unseren Geschäftsbereichen und in unserer Lieferkette erreichen. Wir wollen unsere Nutzung natürlicher Ressourcen umgestalten und zu einer Kreislaufwirtschaft übergehen.

PROGRESS

- 1. Gemeinsam mit unseren Partnern wollen wir auf Grundlage unseres Destination Co-Lab Rhodos unser nachhaltiges und zukunftsfähiges Geschäftsmodell für den Tourismus entwickeln.
- 2. Unseren Kunden wollen wir es ermöglichen, in jeder Phase ihres Reiseerlebnisses nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Schon heute betreiben wir eine der emissionseffizientesten Airlines Europas und bemühen uns kontinuierlich um weitere Verbesserungen unserer Umwelleistung. Wir wollen auf den bereits erzielten Fortschritten aufbauen und Emissionsreduktionen durch unsere wissenschaftsbasierten Zielsetzungen und Pläne zu deren Umsetzung erreichen. Im Jahr 2022 ging der relative CO₂-Ausstoß unserer Airlines um 18,5% zurück. Diese Verbesserung ist vor allem auf eine deutlich höhere Auslastung im Vergleich zu 2021 zurückzuführen sowie auf unsere Flottenerneuerung, bei der ältere Flugzeuge durch neue, CO₂-effizientere Flugzeuge ersetzt werden. In 2022 hatten wir 19 Boeing 787 Flugzeuge in Betrieb. Die Boeing 737 Max-Flotte haben wir im Berichtszeitraum von 25 auf 35 Flugzeuge vergrößert.

People Strategy – Digital, Engaging, Inclusive

Unsere Mitarbeitenden tragen mit ihrer Kompetenz und ihrem Engagement entscheidend zum Erfolg der TUI Group bei. Die Erwartungen an unsere Arbeit und unsere Interaktion mit aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden haben sich maßgeblich durch das Spannungsfeld zwischen unserer Transformation zu einem digitalen Plattformunternehmen, den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sowie einem volatilen Arbeitsmarkt verändert.

Vor dem Hintergrund dieser Rahmenbedingungen haben wir gemeinsam mit Sybille Reiß, Chief People Officer und Arbeitsdirektorin, eine neue People Strategy entwickelt. Diese adressiert mit einem ganzheitlichen Ansatz sowohl unsere People-Funktion an sich als auch unsere Mitarbeitenden und stellt die Menschen in den Mittelpunkt. Dabei ist unsere Vision „**Digital, Engaging und Inclusive**“ zu sein.

Der Fokus unserer People Strategy liegt auf der Stärkung unseres Geschäfts sowie auf dem Erlebnis jetziger und zukünftiger Mitarbeitender. Zur Umsetzung unserer Strategie wurde eine Mission verabschiedet, die unsere relevanten Handlungsfelder definiert:

- Vereinfachung, Harmonisierung und Fokussierung
- digitale Transformation
- Wachstum ermöglichen
- Positives Mitarbeitendenerlebnis
- Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion
- beste Leistungen ermöglichen

Somit möchten wir die Rahmenbedingungen schaffen, unsere Mitarbeitenden zu besten Leistungen zu befähigen und als Team erfolgreich zu sein.

[→ Weitere Angaben finden sich ab Seite 87.](#)

TUI ist auf Erholung und Wachstum ausgerichtet

TUI ist aus der Pandemie digitaler, schlanker und stärker hervorgegangen. Wir sind überzeugt, dass uns dies gut positioniert, um weiteres Marktwachstumspotenzial zu erschließen. Wir wollen unsere differenzierten Produktangebote in den Bereichen Urlaubserlebnisse und Märkte & Airlines weiter ausbauen, das Volumen und den Wert unseres Kunden-Ecosystem steigern, die Flexibilität für unsere Kunden und unser Geschäft stärken und Synergien innerhalb unseres Konzerns maximieren.