

TUI GROUP STRATEGIE

Wachstumsmarkt Tourismus angetrieben durch starke fundamentale Trends

Vor dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie wuchs das Volumen des globalen Reisemarkts stärker als das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP)¹. Seit zwei Jahren ist die Reisebranche nun von den Auswirkungen einer Krise nie dagewesenen Ausmaßes betroffen. Erwartet wird jedoch, dass sich der globale Reisemarkt nach dem Ende der COVID-19-Pandemie rasch erholen und in den Jahren 2022 bis 2024 zum Vorkrisenniveau zurückkehren sowie das Wachstum fortführen wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich der Markt für Urlaubsreisen rascher erholen wird als der Markt für Geschäftsreisen.

Das Wachstum der Tourismusbranche wird auch künftig insbesondere von drei Megatrends getrieben. Zum einen verzeichnen wir einen demografischen Wandel. Die Menschen leben gesünder sowie länger und haben mehr Geld zur Verfügung, was sich positiv auf den Reise- und Tourismusmarkt auswirkt. Zweitens wächst die Mittelschicht weiter, insbesondere in Südostasien und Lateinamerika. Drittens räumen immer mehr Menschen Erlebnissen einen höheren Stellenwert ein als materiellem Besitz. Daher bleibt der Tourismus mittelfristig ein attraktiver Wachstumsmarkt. Kurzfristig werden die Tourismuskärkte nach der COVID-19-Krise einen starken Aufschwung verzeichnen. Die grundsätzliche Reiselust der Menschen blieb während der gesamten COVID-19-Krise ungebrochen, wie der sofortige starke Wiederanstieg der Buchungszahlen nach der Aufhebung der staatlichen Reisebeschränkungen für unsere Destinationen zeigte. Es wird erwartet, dass sich die positive Dynamik in den Märkten nach der Umsetzung erfolgreicher Impfprogramme und der Aufhebung weiterer staatlicher Reisebeschränkungen fortsetzen wird, insbesondere auch für Fernziele².

TUIS INTEGRIERTES GESCHÄFTSMODELL LIEFERT SYNERGIEN

TUI ist ein integrierter Touristikonzern mit zwei Geschäftsbereichen: Urlaubserlebnisse und Märkte & Airlines. Dies sichert Synergien und Skaleneffekte. TUI bietet Dienste für Millionen von Kunden und betreibt 137 Flugzeuge, 414 Hotels³, 16 Kreuzfahrtschiffe⁴ und eine digitale Plattform für Touren und Aktivitäten mit einer umfangreichen Palette von über 215 Tsd. Angeboten⁴. Unser Bereich Urlaubserlebnisse profitiert von unserer Vertriebsstärke im Bereich Märkte & Airlines und unterstützt unseren Vertrieb durch eigene und differenzierte Produkte.

¹ Gemäß Statista-Daten für weltweite Tourismuseinnahmen (Betrachtungszeitraum 2015 bis 2019).

² <https://www.reuters.com/world/us/exclusive-us-partly-lift-international-travel-curbs-nov-8-official-2021-10-15/>.

³ Stand: 30. September 2021, einschließlich Dritthotels.

⁴ Stand: 30. September 2021.

Urlaubserlebnisse: Umfangreiches und differenziertes Portfolio an Urlaubshotels, Kreuzfahrten, Touren und Aktivitäten

HOTELS & RESORTS – DIFFERENZIERTE MARKEN, INVESTITIONEN UND WACHSTUM DURCH ASSET RIGHT-STRATEGIE

TUI verfügt über ein Portfolio eigener und differenzierter Urlaubsmarken wie Robinson, TUI Magic Life, TUI Blue und TUI Suneo. Dieses Markenportfolio wird durch Hotelmarken unserer Joint Ventures wie Riu, Atlantica, Blue Diamond und Grupotel ergänzt. Unser Hotelbestand ist im Hinblick auf das Zielgebietsportfolio und die Eigentumsmodelle gut diversifiziert und umfasst eigene Hotels sowie Hotels, die im Rahmen von Leasing-, Management- oder Franchiseverträgen geführt werden. Die Ergebnisentwicklung unseres Bereichs Hotels & Resorts wird durch unsere vertikale Integration getrieben, dank der ein Großteil unserer Umsätze in unserem Bereich Märkte & Airlines generiert wird. Wir werden die von uns bereits im Jahr 2019, vor der Krise, eingeleitete Asset Right-Strategie fortsetzen. Damit entkoppeln wir das Wachstum unseres Hotelportfolios von Investitionen und trennen so das Hotelmanagement und das Urlaubserlebnis vom Immobilienbesitz. Für das Kundenerlebnis sind Marke und Qualität des Hotels maßgeblich, und wir werden weiterhin maßgeschneiderte Hotelenerlebnisse für unsere Gäste schaffen. Wir werden unsere globale Marke und unser Hotelportfolio weiter ausbauen und uns dabei künftig und langfristig stärker auf Management- oder Franchiseverträge sowie strategische Partnerschaften mit Hoteliers und institutionellen Investoren fokussieren.

KREUZFAHRTEN – DIFFERENZIERTE MARKEN, ASSET LIGHT-INVESTITIONEN UND WACHSTUM

Unser Kreuzfahrtgeschäft umfasst drei eigene Marken, die das gesamte Kreuzfahrtspektrum von Premium-All-Inclusive bis hin zu Luxus- und Expeditionskreuzfahrten abdecken. Unsere Joint Venture-Marken TUI Cruises und Hapag-Lloyd Cruises sind speziell auf den deutschsprachigen All Inclusive-Markt (Mein Schiff-Flotte von TUI Cruises), Luxuskreuzfahrten (die Schiffe Europa und Europa 2 von Hapag-Lloyd Cruises) und Expeditionskreuzfahrten (Hanseatic-Klasse von Hapag-Lloyd Cruises) ausgerichtet. Unsere Marke Marella Cruises ist ein eigenes Kreuzfahrtprodukt für den britischen Markt mit einem Fokus auf All Inclusive-Kreuzfahrten inklusive Flugangebot.

Unser Joint Venture TUI Cruises wird durch Investitionen in Neubauten für alle Marktsegmente weiter wachsen. Marella Cruises wird seine Flottenerneuerungsstrategie fortsetzen und ältere Schiffe durch neuere, größere Schiffe ersetzen. Dadurch erwarten wir, eine Steigerung der Produktpreise durchsetzen zu können.

TUI Märkte & Airlines wird den Vertrieb unserer eigenen und differenzierten Kreuzfahrtproduktangebote fortsetzen und dadurch die Entwicklung unseres Segments Kreuzfahrten weiter unterstützen.

TUI MUSEMENT – WACHSTUM UND UPSTREAM-KONSOLIDIERUNG

TUI Musement ist einer der größten digitalen Anbieter im Online-Vermittlermarkt für Touren, Aktivitäten und Erlebnisse⁵. TUI Musement ermöglicht es uns, das eigene Portfolio mit von Drittanbietern bereitgestellter Touren und Aktivitäten in den Destinationen mit unseren eigenen Kunden im Bereich Märkte & Airlines und Drittkunden über unsere strategischen Kooperationen mit Booking.com oder Trivago zu verbinden.

TUI Musement wird sich besonders auf den Ausbau des Portfolios eigener und kuratierter Produkte fokussieren und wird somit den strategischen Schwerpunkt auf eine Upstream-Marktkonsolidierung legen. Das Produktangebot umfasst Touren und Aktivitäten in Urlaubs- und Städtedestinationen in aller Welt. Dabei wird TUI Musement den Fokus weiterhin besonders auf das Kuratieren und Ausführen von Erlebnisprodukten wie Ausflügen & Tagesausflügen, Sehenswürdigkeiten & geführten Touren, mehrtägigen Touren, Landausflügen bei Kreuzfahrten, Transfers, Tickets & Events und sonstigen Aktivitäten legen.

Märkte & Airlines – Fokus weiterhin auf Kunden, Digitalisierung und Massenindividualisierung

TUI ist, laut einer Konsumentenbefragung zur Markenbekanntheit und Markenerwägung, eine marktführende Touristikmarke⁶. Mehr als ein Dutzend Quellmärkte, in denen wir tätig sind⁷, bilden eine starke und diversifizierte Kundenbasis für unsere differenzierten Produktangebote. TUI möchte ihre Kunden stets mit flexiblen, sicheren, differenzierten und sehr serviceorientierten Urlaubsangeboten, die speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind, überzeugen⁸. Entlang der gesamten Customer Journey bietet TUI eine Vielzahl physischer und digitaler Kontaktpunkte für ihre Kunden und erzielt so einen starken Mix aus digitaler und persönlicher Interaktion. TUI verfolgt einen kundenzentrierten Ansatz zum Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Ein strategischer Fokus liegt auf personalisierten Erlebnissen und der Entwicklung neuer Produkte. Damit soll der Mehrwert für unsere Gäste gesteigert und zugleich die Nachfrage nach unseren Produkten gefördert werden.

TUI führt die Entwicklung und Umsetzung ihrer eigenen IT-Plattform TRIPS fort. Diese breit angelegte Softwarelösung erstreckt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette vom Bestandsmanagement über die Schaffung von Produktangeboten und die Preisgestaltung bis hin zum Management der Kundenbeziehungen (CRM). Verschiedene lokale Altsysteme werden durch diese umfassende IT-Plattform ersetzt, damit durch die Nutzung eines einzigen gemeinsamen Systems in allen Märkten künftig Synergien gehoben und Kosten gesenkt werden. Zugleich wird diese Plattform die Grundlage für unsere Produktinitiative zur digitalen Massenindividualisierung unseres Angebots werden und damit zum Umsatzwachstum beitragen. Die Zusammenführung der Entwicklung in einer zentralen Plattform ermöglicht ein hohes Maß an Agilität und eine gute Kontrolle der Entwicklungs- und Betriebskosten.

Zum weiteren Schutz ihrer starken Marktpositionen hat TUI ein Programm zur globalen Neuausrichtung aufgelegt. Ziel sind Kosteneinsparungen von 400 Mio. € p. a. bis zum Geschäftsjahr 2023. Ein Großteil dieser Einsparungen soll in unserem Bereich Märkte & Airlines erzielt werden. Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2021 wurde dieses Ziel bereits zu 60% realisiert.

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

⁶ Gemessen anhand der Markenerwägung (Brand Consideration) im Rahmen des von Metrixlab durchgeführten TUI Markentrackings.

⁷ Deutschland, Großbritannien, Belgien, Niederlande, Schweden, Dänemark, Norwegen, Finnland, Frankreich, Österreich, Schweiz, Polen, Kanada und Russland.

⁸ Basierend auf TUI Research (z. B. Marken-/Kundenumfragen).

TUI setzt sich aktiv für mehr Nachhaltigkeit ein

Als weltweit etabliertes Touristikunternehmen tragen wir heute eine größere Verantwortung denn je. Die Reise- und Touristikbranche muss auf globale Herausforderungen wie den Klimawandel reagieren. Mit der nächsten Phase unserer Nachhaltigkeitsagenda werden wir in eine Dekade nachhaltiger Transformation eintreten. Unser Ziel ist es, als Branchenführer eine nachhaltigere Zukunft für den Tourismus aktiv mitzugestalten. Bei der Erreichung dieses Ziels haben wir bereits in der Vergangenheit wesentliche Fortschritte erzielt.

Schon heute gehören unsere Airlines zu den emissionseffizientesten der Welt und rangieren bei der CO₂-Effizienz auf den Plätzen eins und vier der 200 größten Airlines der Welt⁹. Der relative CO₂-Ausstoß unserer Airlines stieg im Geschäftsjahr 2021 um 15 % auf 78,0 g CO₂/pkm (Vorjahr 67,8 g CO₂/pkm). Dies ist auf das Grounding unserer Flotte aufgrund der COVID-19-Krise zurückzuführen, das zu einem erheblichen Rückgang des Flugbetriebs und der Auslastungen aller TUI Airlines führte. Infolge eines höheren Frachanteils bei einigen TUI Airlines stieg das Gewicht der Maschinen, was zu einem Anstieg des Treibstoffverbrauchs führte.

Unser Kreuzfahrtsegment hat von 2015 auf 2019 die relativen CO₂-Emissionen um 13,6 % reduziert und den Frischwasserverbrauch auf unseren Kreuzfahrtschiffen um 60 % gesenkt. Darüber hinaus hatten in 2019 83,8 % der TUI Hotels & Resorts eine Nachhaltigkeitszertifizierung¹⁰. In den Jahren 2018 bis 2019 haben wir über 257 Millionen Einweg-Kunststoffartikel in unseren Betrieben eingespart¹¹. Diese Ergebnisse repräsentieren große Schritte auf unserem Weg zur Schaffung nachhaltiger Urlaubserlebnisse für unsere Gäste.

Unsere nächsten Schritte richten sich auf die Realisierung einer Reihe wesentlicher Zielvorgaben aus: Stärkung der Handlungskompetenzen der Gemeinschaften in den Destinationen, Vorantreiben der Transformation durch Aufbau und Austausch von Wissen im Rahmen unserer Bildungsinitiativen¹², Reduzierung unseres ökologischen Fußabdrucks¹³ und Zusammenarbeit mit Partnern innerhalb und außerhalb der Tourismusbranche, um die Transformation auch außerhalb unserer Gesellschaft zu beschleunigen.

⁹ Laut atmosfair's aktuellstem Airline Index von 2018.

¹⁰ Spürbare ökologische Verbesserungen (zertifizierte Hotels weisen gegenüber nicht zertifizierten Hotels um 10 % geringere CO₂-Emissionen und ein um 24 % geringeres Abfallvolumen auf und nutzen 23 % mehr umweltfreundliche Energie).

¹¹ 27 Mio. Artikel in den Airlines, 31 Mio. Artikel auf den Kreuzfahrtschiffen und 197 Mio. Artikel in unseren Hotels.

¹² www.tuigroup.com/de-de/medien/presseinformationen/ag-meldungen/2021/2021-06-02-tcf-und-enpact-starten-tourism-recovery-programme.

¹³ Anhand von Emissionsreduktionszielen (Science-Based Emissions Targets), Wasser, Energie & Abfall.

TUI wird stärker und schlanker aus der Krise hervorgehen

TUI hat ihre strategische Transformation während der COVID-19-Krise beschleunigt. Der Konzern geht als digitaleres, schlankeres und stärkeres Unternehmen daraus hervor. Wir sehen uns gut positioniert, um künftiges Marktwachstumspotenzial auszuschöpfen. TUI wird ihr differenziertes Produktangebot im Bereich Urlaubserlebnisse weiter ausbauen und ist dabei bestrebt, ihrer Kundenbasis qualitativ hochwertige und stark individualisierte Dienstleistungen und Produkte im Zusammenspiel von digitaler und menschlicher Interaktion anzubieten.

Unsere Mitarbeitenden

Die COVID-19-Pandemie stellte die TUI Group, unsere HR-Abteilungen sowie unsere Mitarbeitenden auch im Geschäftsjahr 2021 vor große Herausforderungen. Diese erforderten die konsequente Weiterführung der bereits in 2020 ergriffenen Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten. Mit der kontinuierlichen Fortführung der bereits laufenden Transformations- und Restrukturierungsprojekte verfolgt die TUI weiterhin das Ziel, sich zukunftssicher aufzustellen und den langfristigen Folgen der COVID-19-Pandemie erfolgreich zu begegnen.

Die Digitalisierungsstrategie und der Umbau hin zu einem digitalen Plattformunternehmen waren wesentliche Treiber im Geschäftsjahr 2021, welche sich auch im HR-Bereich widerspiegelten. Mit der Einführung von „TUI Way of Working“ im August 2021 möchten wir uns global auf eine neue Art des Arbeitens verständigen und eine gemeinsame Vision entwickeln, wie Arbeit bei TUI aussehen und funktionieren soll. Insbesondere in den Bausteinen Führung, Arbeitsplatz und Technologie wurden bereits erste Initiativen und Programme implementiert.

In den kommenden Monaten werden wir uns mit unserer neuen Vorständin Personal und Arbeitsdirektorin auf die Ausarbeitung einer neuen People Strategy konzentrieren, die sowohl das Portfolio aus HR-Sicht betrachtet als auch die HR-Funktion an sich. Ziel ist es, die HR-Funktion noch moderner und effizienter aufzustellen sowie unsere HR-Aktivitäten auf die sich verändernden Anforderungen an die Arbeitswelt in unserem künftigen digitalen Plattformunternehmen auszurichten.

 [Für Details siehe Seite 84 ff.](#)